

Esta obra analisa as dinâmicas profissionais dos actores intermédios da orgânica empresarial, especialmente os referenciais de emprego, as competências em emergência, o seu papel nos processos de mudança organizacional, as vivências profissionais, as dificuldades sentidas e a igualdade de oportunidades.

O campo de pesquisa privilegiou empresas posicionadas numa dinâmica de clusters e de especialização internacional, em contextos locais e regionais, face aos desafios para o futuro de Portugal, visando forjar o novo quadro de funções, competências e formação que se adequa aos actores intermédios.

A obra apresenta, ainda, um conjunto alargado de políticas e de boas práticas de gestão respeitantes aos actores intermédios e aprofunda as conclusões do estudo através da montagem de um sistema de acompanhamento, aconselhamento e avaliação de experiências piloto realizadas nas empresas.

Financiado por:



União Europeia  
Fundo Social Europeu



Governo da República  
Portuguesa



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

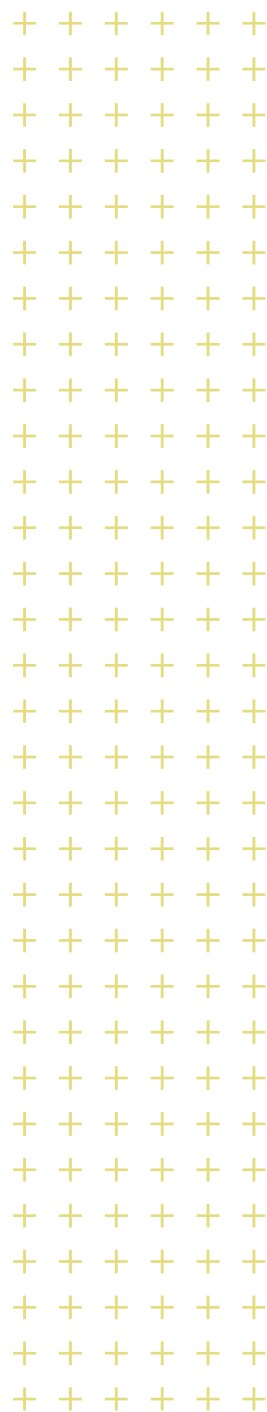
Actores intermédios da orgânica empresarial  
O futuro do emprego, das competências e da formação

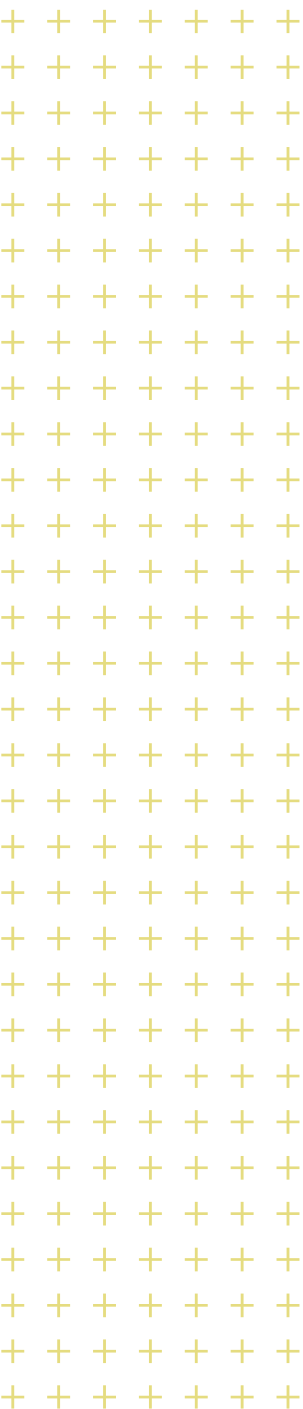
# Actores intermédios da orgânica empresarial

O futuro do emprego, das competências  
e da formação

Rui Moura (Coord)  
Ana Paula Marques, António Neto, Victor Coelho







# Actores intermédios da orgânica empresarial

O futuro do emprego, das competências  
e da formação

**Rui Moura** (Coord.)

**Ana Paula Marques, António Neto, Victor Coelho**

**Edição**

Mundiserviços, Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.  
Rua José Dias Coelho, 36 B  
1300-329 Lisboa – Portugal  
Tel. +351 21 361 72 30 Fax. +351 21 361 72 39  
mundiservicos@mundiservicos.pt

**Equipa de Gestão**

Amina Can (Gestora do projecto)  
Sónia Luís (Apoio técnico-administrativo)  
Carlos Melro (Apoio técnico-financeiro)

**Equipa de investigação**

Rui Moura (Coordenador)  
Ana Paula Marques (Investigadora)  
António Neto (Investigador)  
Victor Coelho (Investigador)

**Design**

Boutique, Agência de Comunicação  
www.btq.pt

**Direcção criativa**

Nuno Abreu

**Paginação**

Mariana Pinheiro  
Rita Faria

1.ª Edição, Junho de 2008  
500 exemplares

**Depósito Legal**

278930/08

# Índice de matérias

## 15 Introdução

## 19 Agradecimentos

## 21 I Parte - Referencial de enquadramento

### 21 1. Tendências de mudança social e económica

### 22 2. Implicações das mudanças nos sistemas de trabalho

#### 23 2.1. Fase A – Sistema profissional de trabalho

#### 23 2.2. Fase B – Sistema centralizado, intermédio e compósito

#### 24 2.3. Fase C – Sistema técnico de trabalho

### 24 3. Qualificações e competências

#### 25 3.1. Conceito de qualificação

#### 26 3.2. Conceito de competência

### 29 4. Sistemas de trabalho, funções e competências dos actores intermédios

### 31 5. Mercado de trabalho e igualdade de oportunidades de género

### 36 6. Actores intermédios: tendências e perspectivas

#### 36 6.1. O conceito de actor intermédio

#### 37 6.2. Efectivo global e distribuição sectorial dos actores intermédios

#### 43 6.3. O papel futuro dos actores intermédios

## 47 II Parte - Modelo de análise: dimensões, componentes e indicadores

### 47 1. Pressupostos

### 48 2. Planos e dimensões de análise

#### 48 2.1. As empresas e o contexto organizacional dos actores intermédios

##### 48 2.1.1. Contingências e configuração organizacional

##### 48 2.1.2. Gestão dos recursos humanos

##### 49 2.1.3. Papel dos actores intermédios na empresa

#### 49 2.2. Os actores intermédios: integração e comportamento organizacional

##### 49 2.2.1. Papel dos actores intermédios na empresa

##### 50 2.2.2. Enquadramento e dificuldades funcionais

##### 50 2.2.3. Experiência e atitudes face a mudanças técnicas e organizacionais

#### 51 2.3. Mercados e sistemas locais de emprego e formação de actores intermédios

##### 51 2.3.1. Mercados locais de emprego e formação

##### 51 2.3.2. Sistemas locais de emprego e formação

### 52 3. Sistema de indicadores

#### 52 3.1. Indicadores relativos às empresas

#### 53 3.2. Indicadores relativos aos actores intermédios

3.3. Indicadores relativos aos mercados e sistemas locais de emprego e formação	54
<b>III Parte - Metodologia e instrumentos de recolha de informação</b>	<b>57</b>
1. Instrumentos de recolha de informação	57
2. Amostragem	58
3. Análise de dados	63
4. Entrevista para identificação e caracterização de boas práticas	64
5. Ficha de informação de experiência piloto	64
<b>IV Parte - Conclusões de workshops</b>	<b>67</b>
1. Enquadramento	67
2. Objectivos	67
3. Destinatários	68
4. Programa	68
5. Metodologia	68
6. Resultados: situações-problema e medidas	69
6.1. Situações-problema	69
6.2. Medidas	71
<b>V Parte - Apresentação de resultados e análise do emprego, das competências e da formação dos actores intermédios</b>	<b>73</b>
1. As empresas	73
1.1. Caracterização	73
1.2. A Gestão de recursos humanos de actores intermédios	75
1.2.1. Política de recrutamento de actores intermédios	75
1.2.2. Política de formação profissional para actores intermédios	77
1.2.3. Políticas de igualdade de género e conciliação trabalho e família	78
1.3. A Perspectiva empresarial do papel dos actores intermédios	79
1.3.1. Dificuldades no exercício das competências	79
1.3.2. Factores dificultadores do exercício das competências	82
1.3.3. Adaptação a mudanças técnicas e organizacionais	84
2. Actores intermédios	84
2.1. Perfis sócio-profissionais e trajectórias	86
2.1.1. Perfis sócio-profissionais	86
2.1.1.1. Sexo	86
2.1.1.2. Idade	87
2.1.1.3. Estado civil	87
2.1.1.4. Escolaridade	88
2.1.2. Trajectórias profissionais	88
2.1.2.1. Duração das trajectórias	88
2.1.2.2. Locais de exercício	89
2.1.2.3. Antiguidade na empresa	90
2.1.2.4. Antiguidade no cargo actual	90
2.1.2.5. Acesso ao cargo actual e modo de acesso	91
2.1.2.6. Determinantes no acesso	92

93	2.2.	Competências funcionais, autonomia e dificuldades dos actores intermédios
93	2.2.1.	Competências funcionais
96	2.2.2.	Autonomia funcional
96	2.2.2.1.	Autonomia de métodos de trabalho
98	2.2.2.2.	Autonomia de agenda de trabalho
100	2.2.2.3.	Autonomia de estratégia de trabalho
102	2.2.3.	Dificuldades no exercício das competências
106	2.2.4.	Factores dificultadores do exercício das competências
108	2.3.	<b>Experiência e atitudes face a mudanças técnicas e organizacionais</b>
108	2.3.1.	Experiência de processos de mudança técnica e organizacional
112	2.3.2.	Adesão e adaptação face a cenários de mudança técnica e organizacional
114	2.3.3.	Percepção de condições de igualdade de género nas empresas
118	3.	<b>O Emprego e a formação de actores intermédios</b>
118	3.1.	Práticas de articulação entre operadores de emprego e formação
118	3.1.1.	A articulação entre Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional
119	3.1.2.	A articulação com empresas
121	3.1.3.	A Articulação com outras entidades
124	3.1.4.	As dificuldades na articulação institucional
128	3.1.5.	Impacto da articulação institucional na oferta formativa e de emprego
130	3.2.	Dificuldades de ajustamento da oferta e da procura de emprego e formação
137		<b>VI Parte - Políticas, boas práticas e experiência piloto</b>
137	1.	Políticas públicas
139	2.	Boas práticas empresariais
152	3.	<b>Experiência piloto</b>
152	3.1.	Modelo de acompanhamento, aconselhamento e avaliação da experiência piloto
153	3.2.	Composição da experiência piloto
153	3.3.	Modelo de competências de actores intermédios
155	3.4.	O diagnóstico inicial
156	3.5.	Os projectos de experiência piloto
156	3.5.1.	Empresa HFA
157	3.5.2.	Empresa Confeitaria Nova Lisboa
159	3.5.3.	Empresa Tornearte
161	3.6.	Avaliação global dos projectos
163		<b>VII Parte - Conclusões e recomendações</b>
163	1.	<b>Conclusões</b>
163	1.1.	Caracterização sumária das empresas e dos actores intermédios
164	1.2.	As empresas e a óptica empresarial
167	1.3.	As empresas e a óptica dos actores intermédios
170	1.4.	Os operadores de emprego e de formação e a óptica institucional

1.5.	Boas Práticas e Experiências Piloto	172
1.6.	Considerações finais	174
<b>2.</b>	<b>Recomendações</b>	<b>177</b>
2.1.	Políticas de gestão global	177
2.2.	Políticas de gestão de recursos humanos nas empresas	179
2.3.	Medidas de política de emprego e formação profissional	183
2.4.	Articulações institucionais: operadores de emprego, de formação e empresas	185
<b>Referências bibliográficas</b>		<b>187</b>



## Índice de quadros

38	Quadro nº 01	Total de activos, por anos
35	Quadro nº 02	Total de activos, por sector de actividade
40	Quadro nº 03	Total de actores intermédios
41	Quadro nº 04	Rácios de activos
42	Quadro nº 05	Actores intermédios, por dimensão de empresas
42	Quadro nº 06	Actores intermédios, por antiguidade
43	Quadro nº 07	Actores intermédios, por antiguidade compactada
53	Quadro nº 08	Indicadores – empresas
54	Quadro nº 09	Indicadores – actores intermédios
55	Quadro nº 10	Indicadores – mercados e sistemas de emprego e formação
60	Quadro nº 11	Amostra intencional de empresas – inicial e final
60	Quadro nº 12	Empresas da amostra final
62	Quadro nº 13	Amostra Intencional de Centros de Emprego – inicial e final
62	Quadro nº 14	Amostra intencional de Centros de Formação Profissional de Gestão Directa – inicial e final
63	Quadro nº 15	Amostra intencional de Centros de Formação Profissional de Gestão Participada – inicial e final
64	Quadro nº 16	Empresas de boas práticas
65	Quadro nº 17	Empresas das experiências piloto
76	Quadro nº 18	Perfis de entrada
77	Quadro nº 19	Perfis de competências
77	Quadro nº 20	Formação prevista a médio prazo
78	Quadro nº 21	Incentivos à formação
80	Quadro nº 22	Dificuldades funcionais das chefias intermédias e quadros médios
81	Quadro nº 23	Dificuldades funcionais das chefias directas
82	Quadro nº 24	Diferencial de problemas
81	Quadro nº 25	Causas das dificuldades funcionais
83	Quadro nº 26	Causas das dificuldades funcionais, por qualificação
84	Quadro nº 27	Duração das trajetórias profissionais, segundo qualificação e clusters
90	Quadro nº 28	Antiguidade na empresa, segundo qualificações e clusters
91	Quadro nº 29	Antiguidade no cargo actual, segundo qualificação e clusters
92	Quadro nº 30	Modo de acesso ao cargo, segundo sexo e qualificação
92	Quadro nº 31	Primeiro determinante no acesso ao cargo, segundo sexo e qualificação
93	Quadro nº 32	Modo de acesso ao cargo, segundo os clusters

Quadro nº 33	Mudanças técnicas e organizacionais que exigem maior esforço de adaptação aos actores intermédios	114
Quadro nº 34	Significado para a empresa da igualdade de género – percepção dos actores intermédios, segundo as funções e o sexo	116
Quadro nº 35	Práticas organizacionais de conciliação da vida familiar e laboral – percepção dos actores intermédios, por funções e sexo	117
Quadro nº 36	Dificuldades de articulação institucional, CE	127
Quadro nº 37	Dificuldades de articulação institucional, CFP	128
Quadro nº 38	Factores que dificultam o ajustamento do emprego, CE	132
Quadro nº 39	Factores que dificultam ajustamento da formação, CE	133
Quadro nº 40	Factores que dificultam o ajustamento da formação, CFP	134
Quadro nº 41	Medidas de política de formação profissional	135

# Índice de gráficos

73	Gráfico nº 01	Clusters das actividades económicas
74	Gráfico nº 02	Configurações organizacionais
74	Gráfico nº 03	Concorrência
75	Gráfico nº 04	Posicionamento no mercado
76	Gráfico nº 05	Gestão previsional das chefias intermédias
76	Gráfico nº 06	Gestão previsional dos quadros técnicos
77	Gráfico nº 07	Gestão previsional das chefias directas
76	Gráfico nº 08	Políticas para a igualdade de género
78	Gráfico nº 09	Medidas de acesso ao emprego, promoção na carreira e formação
79	Gráfico nº 10	Política de conciliação trabalho-família
85	Gráfico nº 11	Mudanças implementadas nas empresas
85	Gráfico nº 12	Dificuldades de adaptação dos activos intermédios
86	Gráfico nº 13	Papéis atribuídos aos actores intermédios
86	Gráfico nº 14	Implementação e consolidação de mudanças
87	Gráfico nº 15	Actores intermédios, segundo o sexo e a qualificação
87	Gráfico nº 16	Actores intermédios, segundo a idade
88	Gráfico nº 17	Actores intermédios, segundo o estado civil e a qualificação
88	Gráfico nº 18	Actores intermédios, segundo a categoria e a qualificação
89	Gráfico nº 19	Duração das trajectórias profissionais
90	Gráfico nº 20	Locais de exercício profissional
90	Gráfico nº 21	Antiguidade na empresa actual
91	Gráfico nº 22	Antiguidade no cargo intermédio actual
93	Gráfico nº 23	Alocação do tempo de trabalho diário
94	Gráfico nº 24	Exercício de competências estratégicas, segundo qualificações
94	Gráfico nº 25	Exercício de competências administrativas, segundo qualificações
94	Gráfico nº 26	Exercício de competências técnicas, segundo qualificações
95	Gráfico nº 27	Exercício de competências interpessoais, segundo qualificações
95	Gráfico nº 28	Exercício de competências estratégicas
95	Gráfico nº 29	Exercício de competências administrativas / gestão
96	Gráfico nº 30	Exercício de competências técnicas
96	Gráfico nº 31	Exercício de competências interpessoais
97	Gráfico nº 32	Realização do trabalho, por qualificação
97	Gráfico nº 33	Realização do trabalho, por cluster
97	Gráfico nº 34	Procedimentos de trabalho, por qualificação
98	Gráfico nº 35	Procedimentos de trabalho, por cluster

Gráfico nº 36	Controlo da agenda de trabalho, por qualificação	98
Gráfico nº 37	Controlo da agenda de trabalho, por cluster	99
Gráfico nº 38	Controlo da sequência das actividades, por qualificação	99
Gráfico nº 39	Controlo da sequência das actividades, por cluster	100
Gráfico nº 40	Modificar objectivos de trabalho, por qualificação	100
Gráfico nº 41	Modificar objectivos de trabalho, por cluster	101
Gráfico nº 42	Modificar forma de avaliação, por qualificação	101
Gráfico nº 43	Modificar forma de avaliação, por cluster	102
Gráfico nº 44	Grau de dificuldade no exercício das competências	102
Gráfico nº 45	Exercício de competências estratégicas, por qualificação	103
Gráfico nº 46	Exercício de competências administrativas / gestão, por qualificação	103
Gráfico nº 47	Exercício de competências técnicas, por qualificação	103
Gráfico nº 48	Exercício de competências interpessoais, por qualificação	104
Gráfico nº 49	Exercício de competências estratégicas, por cluster	104
Gráfico nº 50	Exercício de competências administrativas / gestão, por cluster	105
Gráfico nº 51	Exercício de competências técnicas, por cluster	105
Gráfico nº 52	Exercício de competências interpessoais, por cluster	106
Gráfico nº 53	Exercício de competências estratégicas	106
Gráfico nº 54	Exercício de competências administrativas / gestão	107
Gráfico nº 55	Exercício de competências técnicas	107
Gráfico nº 56	Exercício de competências interpessoais	108
Gráfico nº 57	Experiência de mudança	109
Gráfico nº 58	Experiência de mudança, por qualificação	109
Gráfico nº 59	Tipos de mudança	110
Gráfico nº 60	Experiência de mudança, por cluster	110
Gráfico nº 61	Alterações induzidas	111
Gráfico nº 62	Dificuldades no exercício de competências	111
Gráfico nº 63	Dificuldades funcionais induzidas	112
Gráfico nº 64	Adesão dos actores intermédios	112
Gráfico nº 65	Adesão dos actores intermédios, por cluster	113
Gráfico nº 66	Esforço de adaptação	113
Gráfico nº 67	Significado da igualdade de género para a empresa	114
Gráfico nº 68	Políticas de conciliação vida profissional e familiar, por cluster	116
Gráfico nº 69	Condições de igualdade de género na empresa	118
Gráfico nº 70	Articulação Centros de Emprego com Centros de Formação Profissional	118
Gráfico nº 71	Articulação Centros de Formação Profissional com Centros de Emprego	119
Gráfico nº 72	Satisfação dos Centros de Emprego	119
Gráfico nº 73	Satisfação dos Centros de Formação Profissional	119
Gráfico nº 74	Articulação Centros de Emprego com Empresas	120
Gráfico nº 75	Articulação Centros de Formação Profissional com Empresas	120
Gráfico nº 76	Satisfação dos Centros de Emprego com Empresas	120

121	Gráfico nº 77	Satisfação dos Centros de Formação Profissional com Empresas
121	Gráfico nº 78	Articulação Centros de Emprego com Ensino Superior
121	Gráfico nº 79	Articulação Centros de Formação Profissional com Ensino Superior
122	Gráfico nº 80	Satisfação dos Centros de Emprego com o Ensino Superior
122	Gráfico nº 81	Articulação dos Centros de Emprego com outras entidades
123	Gráfico nº 82	Articulação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades – áreas
123	Gráfico nº 83	Articulação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades – tipos de entidades
124	Gráfico nº 84	Satisfação dos Centros de Emprego com outras entidades
124	Gráfico nº 85	Satisfação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades
125	Gráfico nº 86	Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com Empresas
125	Gráfico nº 87	Dificuldades de articulação dos Centros de Emprego com Centros de Formação Profissional
126	Gráfico nº 88	Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com Centros de Emprego
126	Gráfico nº 89	Dificuldades de articulação dos Centros de Emprego com outras entidades
127	Gráfico nº 90	Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades
129	Gráfico nº 91	Impacto no aumento da oferta formativa, CE
129	Gráfico nº 92	Impacto no aumento da oferta formativa, CFP
130	Gráfico nº 93	Impacto na diversificação da oferta formativa, CE
130	Gráfico nº 94	Impacto na diversificação da oferta formativa, CFP
131	Gráfico nº 95	Dificuldades de ajustamento do emprego
132	Gráfico nº 96	Dificuldades de ajustamento da formação – Centros de Emprego
133	Gráfico nº 97	Dificuldades de ajustamento da formação – Centros de Formação



# Introdução

O estudo tem por objectivo central analisar as dinâmicas profissionais dos actores intermédios da orgânica empresarial, especialmente os referenciais de emprego, as competências em emergência, o seu papel nos processos de mudança organizacional, as vivências profissionais, as dificuldades sentidas e a igualdade de oportunidades, com um enfoque em contextos locais e regionais e em empresas posicionadas numa dinâmica de clusters e de especialização internacional face aos desafios para o futuro de Portugal, visando forjar o novo quadro de funções, competências e formação adequado aos actores intermédios.

Este objectivo central desdobra-se em objectivos específicos:

- A. Condições referenciais de emprego
  - A1. Identificar as condições referenciais de emprego, designadamente no contexto local e regional e em empresas posicionadas na óptica de clusters e de especialização internacional.
  - A2. Relacionar as condições referenciais de emprego com os sistemas produtivos em emergência e os respectivos sistemas profissionais em evolução.
  - A3. Caracterizar os sistemas de gestão empresariais em contexto de clusters em emergência e especialização internacional.
- B. Situações problema e perspectivas de evolução das vivências profissionais dos actores intermédios
  - B1. Identificar as vivências profissionais, as principais dificuldades sentidas pelos actores intermédios da orgânica empresarial e o acesso das mulheres às posições intermédias.
  - B2. Identificar as competências associadas a novas funções dos actores intermédios e aos processos de mudança.
  - B3. Identificar o posicionamento destes actores no quadro da empresa, da inovação e da competitividade.
  - B4. Desenhar políticas de recursos humanos adequadas às vivências profissionais dos actores intermédios.
- C. Situações problema e perspectivas de evolução do mercado de trabalho
  - C1. Caracterizar a evolução das funções, das competências e da formação profissional requeridas para o desenvolvimento dos empregos em sectores em emergência.
  - C2. Avaliar as medidas de política de emprego para estes profissionais.
  - C3. Analisar as condições de acesso ao emprego em igualdade de oportunidades.

- C4. Desenhar um modelo de planeamento, acompanhamento e avaliação das medidas de política de emprego.
- D. Situações problema e perspectivas de evolução do sistema e mercado de formação
  - D1. Identificar a oferta e a procura de formação profissional em termos de competências associadas ao desenvolvimento de profissões intermédias.
  - D2. Avaliar as medidas de política de formação para estes profissionais.
  - D3. Analisar as condições de acesso à formação em igualdade de oportunidades.
  - D4. Desenhar um modelo de planeamento, acompanhamento e avaliação das medidas de política de formação.
- E. Boas práticas de posicionamento do papel dos actores intermédios na organização empresarial
  - E1. Identificar boas práticas de posicionamento dos actores intermédios no conjunto de cada organização empresarial.
  - E2. Contribuir para a consolidação dos sistemas de gestão empresariais, do mercado de trabalho e do sistema e mercado de formação.

A primeira parte do estudo apresenta o referencial teórico sobre os actores intermédios. Nesta parte são focadas as tendências de mudança social e económica e as implicações nos sistemas de trabalho em vigor, designadamente numa óptica de qualificações e competências. O texto cruza sistemas de trabalho, configurações organizacionais, funções e competências dos actores intermédios, desemboçando no papel dos Actores Intermédios no futuro.

A segunda parte apresenta o modelo de análise, discriminado em dimensões, componentes e indicadores. São identificados os pressupostos, os planos e as dimensões de análise até ao nível dos indicadores relativos às empresas, aos Actores Intermédios e aos mercados e sistemas locais de emprego e formação.

A terceira parte respeita a metodologia do estudo por referência aos instrumentos de recolha de informação e às amostras seleccionadas para inquirição de empresa, centros de emprego e de formação profissional.

A quarta parte apresenta conclusões dos *workshops*, referindo o enquadramento, os objectivos, os destinatários, o programa apresentado, a metodologia adoptada e os resultados obtidos.

A quinta parte descreve e analisa os resultados decorrentes da aplicação dos inquéritos por entrevista e por questionário, respectivamente a dirigentes e a actores intermédios, bem como os inquéritos relativos aos Centros de Emprego e aos Centros de Formação Profissional.

A sexta parte apresenta uma síntese de políticas de apoio ao desenvolvimento



das chefias intermédias, os casos de boas práticas seleccionados em empresas e a experiência piloto realizada em empresas da amostra.

Na última parte são apresentadas as conclusões gerais do estudo e as linhas de recomendações para o futuro do emprego, das competências e da formação dos actores intermédios em Portugal.





## Agradecimentos

Os autores e responsáveis do estudo de investigação agradecem a todas as entidades e personalidades que colaboraram no campo de pesquisa para a concretização dos objectivos do estudo.

Em especial agradece-se às empresas que se disponibilizaram para a realização de entrevistas e questionários, bem como às empresas que permitiram a elaboração de casos de boas práticas implementadas e a aplicação de experiências piloto com os actores intermédios.

Agradece-se, também, a todos os Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional que se dispuseram a participar no estudo através da realização de entrevistas.

Estas entidades e os financiadores do estudo constituíram os protagonistas essenciais de suporte no campo de pesquisa de modo a que a presente obra fosse realizada, divulgada e disseminada por empresas e outras organizações que dela possam ter proveito.





# I Parte Referencial de enquadramento

## 1. Tendências de mudança social e económica

As sociedades industrializadas vivem, actualmente, um período transitório caracterizado pela passagem do *modelo taylorista* de organização do trabalho e do *modelo de produção fordista* para um novo modelo designado por muitos autores de *pós-taylorista/fordista* mais condizente com a sociedade do conhecimento.

Os modelos de produção e organização do trabalho têm conhecido profundas alterações, evidenciando-se como elementos fundamentais dos novos modelos a *inovação* e a *flexibilidade* ao nível das estruturas organizacionais, dotando-as de capacidade de resposta aos novos desafios colocados pelas fortes mudanças sociais e pela instabilidade dos mercados.

Inovar tornou-se uma necessidade e, paulatinamente, as organizações têm vindo a operar a passagem de uma cultura centralista para uma cultura de flexibilidade, fazendo surgir conceitos-chave tais como polivalência, trabalho em equipa, qualidade total, etc. Outrora, as organizações caracterizavam-se pela centralização das decisões, por uma elevada parcelização das tarefas, pela rotinização do trabalho, pela marcada divisão entre concepção e execução, sustentada por uma mão-de-obra pouco qualificada. A crescente internacionalização da economia e as vertiginosas mudanças tecnológicas tornaram os mercados altamente competitivos e levaram as organizações a ‘repensarem-se’. A produtividade e a qualidade dependem, cada vez mais, dos níveis de saber que se detém (Moura, 1996).

Nestas circunstâncias, a variável *factor humano* passou a constituir um elemento decisivo para acrescentar mais valias às empresas. Os recursos humanos são decisivos no êxito das estratégias empresariais, assumindo-se como protagonistas nos processos de inovação e modernização organizacional e tecnológica, e, por isso, a gestão empresarial coloca cada vez mais o sistema social no centro das suas preocupações.

No sentido da criação de estruturas organizacionais com características competitivas as organizações têm vindo a optar pela redefinição de funções, de responsabilidades, de autonomias e das ligações funcionais, bem como pela readequação dos níveis hierárquicos e do número e qualificação do pessoal.

A estes novos contextos estão associadas a descentralização das decisões, a fluidez dos canais de comunicação e, fundamentalmente, uma grande margem de autonomia dos grupos operacionais da área de produção.

Este processo de mudança caracteriza-se, igualmente, pela introdução de novas tecnologias empregues nos processos de produção, exigindo às empresas que absorvam novos saberes e, muitas vezes, que redefinam os conteúdos de trabalho.

Face a esta nova realidade as questões centrais que se colocam aos actores intermédios são as seguintes: *Qual é o futuro dos actores intermédios em novos contextos organizacionais e tecnológicos? Que novas funções devem ser atribuídas às actores intermédios? Que tipo de competências são requeridas às actores intermédios face a diferentes contextos de trabalho?* (Moura, 1996).

Num estudo realizado em 1993 por A. Ramos dos Santos, acerca da dinâmica das profissões, demonstra-se que na profissão de Encarregado um em cada quatro do total de encarregados gerais inquiridos estava a viver transformações qualitativas ao nível das suas funções<sup>1</sup>.

Desde a adesão de Portugal à União Europeia criou-se a necessidade de reestruturação das empresas nacionais, de modo a dotá-las de capacidade competitiva face às suas congéneres europeias. A inserção numa nova ordem económica mundial visível já nos anos 90 do século XX, obrigou as empresas a fazerem opções estratégicas, opções essas que implicam a passagem a um novo paradigma tecnológico, sobretudo para o sector industrial, o emprego de novas tecnologias de automação, uma mudança na estrutura de emprego, bem como a alteração dos modelos de organização do trabalho, cujo impacto sobre os actores intermédios se tem feito sentir.

Na presente década tornou-se claro que as empresas nacionais devem ultrapassar os modelos tradicionais de vantagens comparativas, evoluindo para modelos de 'vantagens competitivas', o que implica procurar oportunidades de mercado não apenas com base em deter os factores tradicionais de produção, mas sobretudo tirando partido de criatividade, inovação e desenvolvimento, redes de informação e conhecimento, que são as principais características da sociedade do conhecimento.



## 2. Implicações das mudanças nos sistemas de trabalho

Compreender a evolução das funções e competências dos actores intermédios é factor primordial quando se pretende perceber as actuais mudanças que se estão a operar relativamente a este grupo profissional. Simultaneamente, esta evolução só ganha significado quando devidamente contextualizada pelos sistemas de trabalho e pelos modelos organizacionais que lhe estiveram subjacentes e que condicionaram as trajectórias profissionais.

Alain Touraine conceptualiza uma tipologia de sistemas de trabalho, constituída por três fases distintas, que sistematizam a evolução sofrida no mundo do trabalho e que auxiliam a compreensão das transformações em curso.

<sup>1</sup> SANTOS, A. Ramos et al., *As Empresas e as Dinâmicas das Profissões, Estudos*, nº12, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Julho, 1993.

### 2.1. Fase A – Sistema profissional de trabalho

A esta fase corresponde o tipo de produção unitária ou em pequenas séries, com o emprego de máquinas e ferramentas universais. O grupo profissional dominante é o do operário qualificado – ou operário de fabrico, segundo a terminologia de Touraine – o qual mantém um contacto directo com todo o processo de produção. Os princípios organizativos traduzem-se no planeamento central participado, suportado por operários detentores de um profundo conhecimento dos materiais, dos utensílios e da linguagem profissional. Predominam as relações informais, quer entre os operários quer entre estes e o mestre/patrão, ao qual se tem acesso directo. Este processo de comunicação cria as condições para que a coordenação do trabalho se faça por contactos informais.

Do ponto de vista da autonomia, os trabalhadores possuem liberdade na organização do seu trabalho e fomenta-se a sua capacidade de decisão pessoal, com base num conjunto de saberes que foi adquirido ao longo dos anos e que fazem dele o centro nevrálgico da oficina.

### 2.2. Fase B – Sistema centralizado, intermédio e compósito

Neste sistema, a lógica de produção é sequencial, fabricando-se em grandes séries e utilizando-se máquinas bastante especializadas. O *taylorismo* e o *fordismo* são os marcos referenciais deste período, criando um sistema centralizado de produção dominado pelos técnicos e pela hierarquia detentora dos saberes, e combinando características do sistema profissional de trabalho (funções ainda de produção directa) com características do sistema técnico de trabalho (funções já de vigilância e controlo), o que configura um sistema compósito e intermédio entre o sistema profissional de trabalho e o sistema técnico de trabalho.

Em finais do Século XIX as exigências do capitalismo provocaram profundas alterações na organização do trabalho industrial e nos processos de produção. O princípio organizador do trabalho e a manipulação de máquinas cada vez menos flexíveis, que dominaram as sociedades industriais, vieram retirar ao produtor o lugar central que ele ocupava no mundo do trabalho.

O núcleo central do pensamento de Taylor traduz-se na ideia-chave de que todo o trabalho industrial exige como base da sua organização a clara divisão entre concepção e execução, uma rigorosa definição das tarefas, a rotinização das mesmas, a parcelização do trabalho. O operário qualificado é substituído pelo operário desqualificado, mediante uma centralização das decisões, uma burocratização das organizações, a já referida separação entre os que concebem e os que executam, sendo-lhe imposto um trabalho parcelizado e rotineiro, que não carece de conhecimentos globais. Durante esta fase o operário é destituído do seu saber.

Ao poder de decisão e autonomia do operário dá lugar o controlo disciplinar, cujo papel enquadrador dos actores intermédios é fundamental para assegurar o rigoroso cumprimento das instruções dos especialistas. O operário qualificado e autónomo é substituído pelo operário especializado e dependente. A produção em série na cadeia de montagem de Ford passou a ser o cenário no qual trabalhadores

desqualificados vão desempenhando papéis secundários, regidos por princípios racionalizadores do trabalho.

### 2.3. Fase C – Sistema técnico de trabalho

A esta terceira fase corresponde uma produção por processamento, integrada e global, realizada por mecanismos de automação.

O grupo dominante passa a ser constituído pelos técnicos. O operário passa a ser um trabalhador qualificado e são-lhe cometidas funções de controlo, poder de decisão e responsabilidade sobre o seu trabalho. O desempenho destas funções não é compatível com uma visão estreita e parcelizada do processo de produção, sendo pedida ao operador uma visão globalizante, bem como a capacidade de julgar e de decidir sobre o seu trabalho, baseado em competências várias. Embora o equipamento seja bastante automatizado há que saber ‘ler’ os dados fornecidos e agir em tempo útil sobre as anomalias detectadas.

Ao sistema técnico associa-se, frequentemente, uma organização flexível ou orgânica, alicerçada em equipas de trabalho com polivalência funcional, relações informais que permitem a coordenação por ajustamento mútuo e a descentralização das decisões, tornando rápida a capacidade de resposta dos centros operacionais em confronto com novas necessidades da organização. As pesquisas sociais das últimas décadas têm evidenciado uma realidade importante: a flexibilidade tecnológica só vê maximizadas as suas potencialidades se aliada à flexibilidade organizacional. Daí a crescente preocupação evidenciada pelas empresas na reestruturação dos seus modelos, conjugando-os com as novas tecnologias que vão empregando, e a necessidade de dotar os actores intermédios de novas qualificações e competências.



## 3. Qualificação e competências

As transformações verificadas nos processos produtivos e nas tecnologias neles empregues implicaram mudanças ao nível da estrutura das qualificações, no sentido de capacitar os indivíduos com conhecimentos que lhes permitam interagir positivamente com as novas exigências e proporcionem uma maximização dos recursos tecnológicos disponíveis nas organizações.

As qualificações têm variado muito não só em função das tecnologias como do modelo organizacional adoptado. Configurações estruturais tais como a *burocracia mecânica* e a *estrutura divisional* (Mintzberg, 1995:409-456) projectam consequências diferentes sobre a estrutura das qualificações, apresentando taxas muito baixas de pessoal de enquadramento, de pessoal técnico e de operários qualificados (Rodrigues, 1991:140).

A adopção de modelos não *tayloristas* tais como a *estrutura simples* e a *estrutura matricial* (Mintzberg, 1995:335 e 194), os quais tendem a difundir-se cada vez



mais enquanto suportes a uma adequada exploração do novo paradigma técnico-económico, provocam normalmente uma aceleração no processo de renovação das qualificações.

### **Conceito de qualificação**

Tradicionalmente, o conceito de qualificação está associado a três dimensões:

- **Qualificação do indivíduo**, relativa aos conhecimentos e habilidades que o indivíduo adquiriu durante a sua formação geral e profissional, bem como através da sua experiência profissional; este tipo de qualificação pode ser designada por competência.
- **Qualificação do emprego**, relativa a todos os requisitos que são exigidos para o posto de trabalho; estes requisitos traduzem-se nas aptidões, conhecimentos e comportamentos necessários para o desempenho de uma função e para a execução de tarefas específicas.
- **Qualificação profissional**, relativa à classificação do emprego, decorrente de uma descrição e análise das funções, servindo de base ao estabelecimento de remunerações e ao posicionamento hierárquico dos indivíduos.

O Decreto-Lei nº121/78 veio estabelecer em Portugal uma “estrutura dos níveis de qualificações” respondendo à necessidade de definição do conceito. Os critérios considerados nesta grelha são a formação geral, formação técnico-profissional, autonomia, responsabilidade e tipo de trabalho desenvolvido (execução, adaptação, concepção, planificação). Correspondendo a uma graduação relativamente a estes critérios, a estrutura portuguesa de níveis de qualificação é a seguinte:

- Quadros superiores
- Quadros médios
- Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa
- Profissionais altamente qualificados
- Profissionais qualificados
- Profissionais semi-qualificados
- Profissionais não-qualificados ou indiferenciados

A lógica que preside à construção desta grelha é a da *divisão social do trabalho taylorista*, com uma marcada distinção entre o trabalho de execução e o de concepção.

O conteúdo deste conceito evoluiu no tempo, acompanhando as fases de evolução dos sistemas de trabalho. Temos assim que:

A *qualificação no sistema profissional* baseava-se no ‘saber-fazer’ dos indivíduos, quer dizer, na habilidade e na capacidade física. O saber do operário era adquirido pela experiência, logo, de natureza empírica. A qualificação, bem como a progressão na carreira, estavam directamente ligadas à idade. Neste sistema de trabalho a máxima popular de que “a antiguidade é um posto” materializa-se na prática das oficinas.

A *qualificação no sistema taylorista* é marcada pela forte parcelização do trabalho, pelos postos de trabalho fixos, pela acentuada divisão do trabalho. À qualificação do operário de ofício, detentor dum saber lato, este sistema de trabalho vem contrapor a especialização. A qualificação reconhecida era a do posto de trabalho, correspondendo ao ‘saber-fazer’ previamente definido pela organização.

A *qualificação na organização pós-taylorista* está ligada à polivalência, à iniciativa, à criatividade, à responsabilidade dos trabalhadores. Abandonada a parcelização das tarefas, as organizações concebem-se como um campo dinâmico de interligações entre várias funções, onde novas capacidades vão maximizar o funcionamento do sistema. A nova visão das empresas é a da valorização das competências comportamentais, estruturadas num processo de lenta maturação, mas que conferem capacidade às organizações para se confrontarem com um meio cada vez mais marcado pela incerteza, na medida em que os conhecimentos técnicos são muito mais facilmente adquiridos.

### **Conceito de competência**

As mudanças que se têm registado na organização do trabalho e nos sistemas tecnológicos na indústria produzem alterações ao nível das qualificações necessárias ao sucesso das empresas. As qualificações tradicionais, traduzidas em conhecimentos técnicos e fundamentalmente adquiridas ao longo de muitos anos de experiência, fruto de uma aprendizagem no local de trabalho, tendem a revelar-se insuficientes face às novas exigências do mercado e aos novos modelos organizacionais.

No caso particular de Portugal, as empresas nacionais têm apostado numa melhoria do seu parque tecnológico, traduzida em dois tipos de crescimento:

- **Quantitativo** – informatização ao nível dos serviços administrativos e automação dos processos de produção.
- **Qualitativo** – emprego de tecnologias avançadas e flexíveis e de sistemas integrados de produção, com vista a uma maior flexibilização dos processos produtivos.

No entanto, a melhoria do nível tecnológico não é, por si só, garantia da melhoria dos resultados das empresas. Como já foi dito, a maximização da capacidade instalada pelas novas tecnologias depende de factores organizacionais e sociais, tais como as competências dos recursos humanos, o tipo de organização do trabalho e mesmo o modo como é conduzido o processo de mudança (Moura, 1996:18).

A organização flexível, capaz de mobilizar rapidamente os seus recursos humanos e tecnológicos para dar uma resposta atempada às constantes mutações do mercado, requer dos trabalhadores capacidade de adaptação, de comunicação, criatividade, sentido de responsabilidade, de aquisição permanente de novos conhecimentos. Os conhecimentos e aptidões que tradicionalmente as empresas tendiam a valorizar como, por exemplo, a capacidade de obediência, de resistência à rotina, bem como os conhecimentos espalhados, revelam-se obstáculos à inovação e à

capacidade competitiva das organizações.

No caso das empresas que realizaram mudanças tecnológicas verificam-se duas tendências ao nível do trabalho:

- **Tendência para a especialização horizontal e vertical**, mantendo-se uma divisão entre concepção e execução, nomeadamente através da separação entre as tarefas de programação, preparação, manutenção e execução, dando lugar a uma espécie de *retaylorização informática*.
- **Tendência para a flexibilidade horizontal ou vertical**, a que corresponde, respectivamente, a realização de tarefas de manutenção, controlo da qualidade e reparações, bem como a concepção de programa simples e ou a participação na colaboração dos mais complexos.

Pode-se afirmar, assim, que, em muitos casos, se verifica uma mudança qualitativa na estrutura de saberes dos indivíduos, por via das novas necessidades das empresas, que passam por necessidades de adaptação constante a mudanças tecnológicas, económicas e sociais. A lógica *taylorista* de organização do trabalho, centrada no *posto de trabalho*, está a ser substituída por uma lógica *pós-taylorista* centrada na *situação do trabalho*. Ao invés de proceder a uma detalhada descrição das funções, as organizações precisam de identificar o núcleo de competências necessárias ao desempenho dos indivíduos em situações de trabalho concretas. As noções de tarefa e de função perdem importância face às novas exigências do mercado. A estabilidade dos mercados reinante durante o período *taylorista* deu lugar à instabilidade nos mercados actuais. A padronização dos conhecimentos já não serve a uma lógica *pós-taylorista*, onde inovação e flexibilidade são as tónicas da organização do trabalho. As competências que os indivíduos transportam e fazem transitar para situações diversas são mais importantes do que os conhecimentos técnicos que rapidamente se tornam obsoletos em contextos de mutação constante.

Neste sentido também a própria noção de qualificação tem vindo a ser substituída pela de *competência*, designando o conjunto de conhecimentos, de capacidades de acção e de comportamentos estruturados em função de um objectivo e inserido num determinado tipo de situação de trabalho (Aubret, 1993:42).

O termo ‘competência’ é um termo emergente no vocabulário científico. A sociologia do trabalho tem vindo a deslocar o centro das suas preocupações de investigação das qualificações profissionais para as competências profissionais. Para autores como Aubret, Gilbert e Pigeyre não se trata apenas de uma alteração de ordem linguística, antes traduz uma real evolução nas abordagens adoptadas nas análises do trabalho. Traçando uma breve evolução dos estudos sociológicos sobre o trabalho e sobre os trabalhadores constata-se que a década de 70 do séc. XX se caracterizou pelo estudo intensivo dos postos de trabalho e das tarefas a ele inerentes, enquanto que na década seguinte, decorrente das alterações na ‘paisagem industrial’ e do aparecimento generalizado das tecnologias de automação, se verificou um interesse crescente pelos conhecimentos utilizados em contexto de trabalho, vindo a evoluir-se para o estudo das competências, acentuando uma

abordagem essencialmente centrada sobre os indivíduos.

Mitrani refere que uma organização para funcionar tem que identificar correctamente quatro elementos fundamentais: a missão, a informação, a cultura e as *competências*. Importa às organizações identificarem as competências necessárias ao cabal desempenho de uma função, maximizando a potencialidade desta no todo organizacional através de uma satisfatória selecção de recursos humanos.

O conceito de *competência* pode ser visto com um duplo significado (Mitrani, 1994:25):

- **A qualificação** que o indivíduo adquiriu na sua formação inicial.
- **O saber** que assimilou ao longo da sua carreira profissional, designadamente o desempenho técnico, a responsabilidade, a iniciativa e as potencialidades que o desempenho das funções exige.

O conceito integra um conjunto de competências profissionais, englobando vários saberes: o saber-ser, o saber-fazer e o saber-saber. Este conjunto pode abarcar as motivações, traços de carácter, conceitos de si, atitudes e valores, conhecimentos, atitudes cognitivas ou comportamentais que permitam o domínio de uma função.

A noção de competência prende-se com um conjunto de atitudes (fluidez de raciocínio, destreza manual e raciocínio matemático). A escala apresentada por A. Iribarne, citado por Aubret et al., compreende três níveis de competências:

- **As competências de imitação**, que permitem uma reprodução da acção em situações que sejam semelhantes, sem necessidade de compreensão dos princípios que lhe estão subjacentes. São competências necessárias às actividades de execução, repetitivas e automatizadas.
- **As competências de transposição**, que permitem fazer face a situações imprevistas, através de um raciocínio por analogia entre a situação do momento e outra vivida anteriormente; trata-se de adaptar conhecimentos gerais a situações específicas.
- **As competências de inovação**, que possibilitam a resposta eficaz a problemas completamente novos, que requeiram uma solução não pré-determinada; são situações que exigem do indivíduo a capacidade de pesquisar, conceber, criar.

Nos novos contextos organizacionais uma das competências valorizadas é a capacidade e o gosto de ‘aprender coisas novas’. Outras competências valorizadas são as de natureza comportamental, fundamentais nas organizações que buscam chefias capazes de motivar o seu pessoal, numa lógica de produtividade pelas pessoas. As competências desta natureza são igualmente fundamentais nas organizações do trabalho que fazem recurso ao ajuste mútuo, mecanismo de coordenação essencialmente assente na comunicação informal. Montmollin, citado por Aubret, apelida-as de *competências colectivas*.

A eficácia das empresas vai ficar a dever-se, cada vez mais, a uma correcta identificação do núcleo de competências de que a organização precisa para maximizar o potencial dos seus recursos humanos e posicionar-se numa situação competitiva no mercado, face aos seus concorrentes. Donde, é muito pertinente a identificação das competências necessárias aos indivíduos no exercício das suas funções, de modo a permitir às empresas uma correcta percepção das suas necessidades, perspectivando objectivamente o futuro.



#### 4. Sistemas de trabalho, funções e competências dos actores intermédios

Em sistemas de trabalho diferentes identificam-se funções e competências diferentes dos actores intermédios. O modelo organizacional adoptado, os níveis de qualificação do grupo operacional e a tecnologia empregue são variáveis determinantes nas funções que os actores intermédios têm desempenhado, alterando o seu núcleo de competências.

No *sistema de trabalho profissional (ofício)* a chefia é o Mestre. A esta categoria corresponde o topo da carreira operária e a ela se ascende por antiguidade, após se ter sido aprendiz e oficial. A formação do mestre é de natureza empírica, adquirida pela experiência, conferindo-lhe *competência técnica*. Desta advém a sua autoridade sobre o grupo, dado ser o mestre quem melhor conhece e domina todo o processo de produção.

No entanto, o mestre está inserido num sistema de trabalho cujo grupo dominante é constituído por operários qualificados, que detêm uma margem significativa de autonomia sobre o seu trabalho e fazendo recurso a contactos informais como mecanismo de coordenação das suas actividades. Donde, a supervisão do mestre se complementar com o ajuste mútuo, numa organização que tem uma estrutura simples. O papel do mestre é, sobretudo, o de *ensinar o seu grupo e estabelecer a relação entre este e o patrão*.

No *sistema profissional centralizado (taylorista)* o contexto que enquadra o actor intermédio configura-lhe funções muito precisas e marcadamente de natureza *técnica e disciplinar*. As organizações *tayloristas* revelam uma acentuada divisão de tarefas, por postos de trabalho fixos, rotineiros, pela centralização das decisões, pela parcelização do trabalho operário. A conjugação dos princípios *tayloristas* da organização do trabalho com a cadeia de montagem *fordista* desenvolve nas organizações a obsessão pelo controlo do processo de produção.

Neste contexto vão ser cometidas aos actores intermédios, correntemente denominados *Encarregados*, funções de *transmissão de ordens, disciplina e controlo*. A complexa estrutura hierárquica centraliza no seu topo a tomada de decisão e nas categorias técnicas a informação, pelo que ao operacional é destituída a autonomia, subtraído o saber, bem como a informação e a visão global sobre o processo de produção que detinha no anterior sistema de trabalho. Criam-se, assim,

condições propícias para que o actor intermédio se assumia como transmissor de ordens, constituindo-se como elo de ligação entre o topo da hierarquia e o grupo de operários. Esta transmissão de ordens não pressupõe qualquer processo de informação ou de explicitação aos operários sobre os objectivos da empresa e os critérios das decisões tomadas. São tão-somente ordens com vista à execução imediata de uma tarefa.

Simultaneamente, é necessário assegurar o cumprimento das normas e dos modos operatórios definidos para cada posto de trabalho, objectivando-se a maior produção possível. Ao longo do processo de produção a supervisão da qualidade e eficiência é tarefa do actor intermédio que, inserida num contexto organizacional que visa a produtividade pelas máquinas e não pelas pessoas, e preocupando-se em assegurar o mais elevado ritmo de trabalho possível e o cumprimento das metas de produção, vai ser incentivada a proceder ao controlo directo e muito apertado sobre o grupo de operacionais. A passagem a uma automação rígida desenvolveu ainda mais a preocupação excessiva para com o controlo (Moura, 1996:22).

Nas organizações *tayloristas* a autoridade dos actores intermédios já não decorre tanto de um saber técnico aprofundado, mas de uma atribuição formal por parte do topo hierárquico.

Na primeira fase da industrialização a capacidade técnica é muito menos importante que a capacidade de impor a autoridade e de disciplinar o grupo. A par de competências técnicas requer-se que o encarregado tenha competências de influência. O actor intermédio é o veículo privilegiado de transmissão do ideal *taylorista*.

À segunda fase da industrialização corresponde o emergir das preocupações com o sistema social das organizações e o actor intermédio vai esboçando o seu papel de animador de grupo. Retoma funções de natureza predominantemente técnicas, tal como já tinha acontecido no sistema de ofício, e a aceitação da sua autoridade passa pelo reconhecimento das suas competências técnicas. As funções dos actores intermédios nos anos 60 do séc. XX, nos Estados Unidos, já abrangiam, segundo João Freire, as relações pessoais, a aceitação de reclamações por parte dos operacionais, a preocupação com a segurança no trabalho.

Nessa década, ao informatizarem-se os processos de trabalho da indústria de processamento, grande parte das tarefas de controlo passa a ser realizada pelos próprios programas informáticos aumentando, assim, a autonomia dos operacionais e diminuindo o controlo exercido pela chefia. As funções das chefias, que eram sobretudo técnicas, vão assumindo contornos de natureza organizacional-gestionária privilegiando, cada vez mais, a capacidade de relacionamento com o seu grupo, acentuando o seu papel de dinamizador de uma equipa de trabalho (Freire, 1991).

Finalmente, o *sistema técnico de trabalho (pós-taylorista)* assenta em modelos organizacionais e tecnológicos flexíveis, ultrapassando valores como a unidade de comando, a forte hierarquização da estrutura, a ordem e a disciplina, o primado da tarefa, passando a privilegiar valores como a inovação, a criatividade, a responsabilidade dos vários actores no interior do sistema empresarial, bem como a flexibilidade e a rapidez.

As empresas em demanda do sucesso em contextos competitivos têm vindo a consciencializar-se da importância de uma cultura de qualidade total, isto é, fazer bem à primeira e ao menor custo, enquanto estratégia capaz de satisfazer as necessidades dos seus clientes, conferindo-lhes capacidade competitiva face aos seus concorrentes. Como dizem Peters e Waterman (1987), as empresas inovadoras estão sempre em posição de responder às mudanças de qualquer tipo que ocorram no seu meio ambiente. De facto, quando se registam mudanças no meio envolvente as empresas com melhor capacidade de resposta são as que se revelam capazes de fazer alterações, ajustes, transformações e adaptações. Colocar novos produtos no mercado ou responder às exigências de prazos dos clientes requer uma *acção rápida* e uma *inovação prática*, pelo que as estratégias empresariais nas empresas passam cada vez mais pela flexibilidade organizacional e tecnológica.

Sendo os recursos humanos a chave da excelência das estratégias das empresas ao nível das organizações do trabalho, as preocupações na estruturação destas passam agora por componentes como a motivação, a delegação de poderes, a autonomia, a qualificação de todos os seus trabalhadores. Em suma, fomenta-se a constituição de um grupo de trabalhadores qualificados, envolvidos com os objectivos da empresa e com um grande potencial que possam colocar ao serviço da organização.

No sentido da flexibilidade organizacional assiste-se ao achatamento da estrutura hierárquica, à descentralização do processo de tomada de decisão objectivando-se uma maior fluidez na circulação da informação, permitindo uma maior rapidez de decisão. A comunicação é facilitada pela existência de um reduzido número de níveis hierárquicos e estabelece-se em dois sentidos – descendente e ascendente – de modo a permitir, quer ao topo quer à base da estrutura, uma visão global de todo o processo em curso, possibilitando decisões rápidas na área da produção. Verifica-se o aparecimento de grupos semi-autónomos no interior dos quais se assiste ao enriquecimento de tarefas e à polivalência funcional, constatando-se uma *“liberdade de «como fazer»”* (Freire, 1993:110).

De um modo geral, uma organização descentralizada e flexível exige aos seus operacionais que sejam polivalentes, que tenham uma compreensão global de toda a organização e do processo de produção, demonstrem responsabilidade sobre o seu trabalho, de modo a promover a qualidade e a fomentar a produtividade. Requer, igualmente, capacidade de comunicação, de trabalho em equipa e uma capacidade técnica que o habilite à identificação e resolução de problemas capazes de resultarem em prejuízos significativos.

Num contexto de automação, as qualificações do operacional têm de lhe conferir capacidade de análise dos sinais informáticos e uma visão de todo o processo de produção que lhe permita intervir com rapidez e eficácia. Esta intervenção pressupõe, para além da qualificação, capacidade de iniciativa, autonomia e responsabilidade por parte do trabalhador.

As funções de controlo do trabalho, tradicionalmente exercidas pelos actores intermédios, são pouco compatíveis com as noções de autonomia e responsabilização do centro operacional. Nos casos dos *ateliers* automatizados estas funções passam mesmo a ser exercidas pelo próprio sistema informático que determina o fluxo de produção e alerta para eventuais anomalias no processo. As tarefas de vigilância e controlo são desempenhadas pelos operacionais e a supervisão directa é um recurso suplementar no caso das organizações descentralizadas.

As novas funções atribuídas aos operacionais e o controlo efectuado pelo sistema técnico dispensa grandemente o controlo exercido pelo actor intermédio em outros contextos. As organizações flexíveis fazem recurso, sobretudo, ao ajuste mútuo em detrimento da supervisão directa.

A transmissão de ordens realizada pelas chefias é uma função que se vê reduzida ao essencial em virtude do achatamento da estrutura e pela informatização do centro operacional na medida em que não só os chefes de fábrica tendem a estar cada vez mais próximos da área de produção, com ela comunicando directamente, como pelo facto de uma parte substancial da informação que circula nesta área estar disponível por via informática. Tendo os operacionais acessos directos a esta informação diminui a sua dependência da chefia para a obtenção dos dados necessários à realização do seu trabalho.

No que respeita à detecção e resolução de problemas, a polivalência, o aumento de qualificações e a formação profissional, tornam o operador capaz de assumir aquelas responsabilidades, frequentemente sem recurso à sua chefia.

Os actores intermédios são igualmente afectados pela dimensão das unidades, na medida em que as unidades de pequena dimensão são favoráveis ao ajuste mútuo, fazendo um recurso mínimo à supervisão directa e libertando o seu responsável para funções mais directamente ligadas à gestão.

Os novos modelos organizacionais e as novas tecnologias de automação têm vindo a transferir as tradicionais funções dos actores intermédios para o interior das equipas. Quer isso dizer que os actores intermédios estão em vias de extinção em equipas com competências de banda larga ou vão assumir novas funções, requerendo novas competências?





## 5. Mercado de trabalho e igualdade de oportunidades de género

De acordo com a abordagem abrangente da Comissão Europeia, a promoção da qualidade de vida no trabalho “engloba melhores empregos e formas mais equilibradas de conciliação da vida profissional e familiar, trazendo desta forma vantagens ao indivíduo, à economia e à sociedade. Para tal são necessárias melhores políticas de emprego, remunerações justas e uma organização do trabalho adaptada às necessidades quer da empresa, quer dos indivíduos” (COM, 2001).

Após trinta anos de transformações nos domínios político, económico, legislativo, social e cultural, a sociedade portuguesa caracteriza-se simultaneamente por rupturas e permanências. A feminização do mercado de trabalho é real, porém incompleta, já que esta se faz sob o ângulo da desigualdade e da precariedade. O maior acesso ao mercado de trabalho por parte das mulheres tende a apresentar fortes clivagens sociais que encontram o seu fundamento na família e na posição social, na escola e nas orientações vocacionais privilegiadas e diferenciadas, nas relações de poder, dominação e distinção generalizadas (Bourdieu, 1999). Por sua vez, a dinâmica do sistema produtivo e as lógicas que estruturam o mercado de trabalho utilizam, reproduzem e transpõem essas clivagens sociais, perpetuando-as, reforçando-as ou criando novas.

De um modo geral, a feminização do mercado de trabalho tem assumido a lógica masculina dominante. Tanto o emprego dos homens como o das mulheres tem na sua base premissas de uma divisão sexual do trabalho doméstico baseada no género, com desvantagens para a mulher. É interessante pensar que a própria expressão ‘trabalho doméstico’ - como expressão de exclusão da mulher do trabalho - remete-nos para o contexto da sociedade salarial que se constrói a par da revolução industrial<sup>2</sup>.

Na verdade, se este afluxo de mulheres no mercado de trabalho exprime uma certa perspectiva de democratização e de igualdade de oportunidades (reforçada por directivas e programas estabelecidos pela União Europeia), elidindo, pelo menos no plano formal, a desigualdade inscrita no género, a inflexão das recentes análises sugere-nos, pelo contrário, que as fronteiras, longe de terem sido eliminadas, persistem nos quadros quotidianos de interacção do actual modelo sócio-cultural.

Com efeito, se as modalidades e as formas de emprego são diferentes de há três décadas atrás, as mulheres continuam a enfrentar dificuldades no acesso ao emprego, com reflexos quer na maior vulnerabilidade ao desemprego, quer na qualidade emprego (e.g. indicadores disponíveis sobre a precariedade de emprego). Na verdade, a não visibilidade de processos de produção das desigualdades de género está presente nas práticas diferenciadas de salários, de tarefas, de actividades ou de profissões, de possibilidade de carreira profissional, de valorização do

2. Ao passo que, na maior parte das sociedades pré-industriais, a relação de subordinação das mulheres perante o poder masculino dominador exprima-se pela sua utilização no trabalho.

tempo de não-trabalho, de representações das inclinações e aptidões, em suma, de maneiras de ser e de pensar o outro e a si própria.

De forma esquemática, a integração da perspectiva de género permite que se observe uma importante segmentação do mercado de trabalho com base num conjunto de traços que caracteriza, de um modo geral, as mulheres, tais como: i) taxa de desemprego mais elevada; ii) relação mais precária do seu vínculo laboral; iii) tendência para auferirem salários mais baixos para os mesmos níveis de qualificação; iv) predomínio de uma actividade profissional a tempo inteiro; v) segregação ocupacional (horizontal e vertical); vi) menor representatividade nos cargos de chefia; vii) projecção de menores possibilidades de promoção na carreira.

Reportando-nos aos dados estatísticos disponíveis podemos apontar alguns indicadores sobre a participação da mulher no mercado de emprego. Em 2005, a taxa de actividade feminina portuguesa continuava a ser uma das mais elevadas – 61,7%, só ultrapassada pela dos países Nórdicos e do Reino Unido (Eurostat, 2006). Segundo os dados do INE (2006), o desemprego feminino em Portugal tende a permanecer superior relativamente ao desemprego masculino (8,9% contra 6,2%, respectivamente), apesar de a situação de países como Espanha, Itália, Grécia, França, Bélgica ser muito mais gravosa porque apresentam, comparativamente, percentagens de desemprego feminino muito mais elevadas. A maior parte dos empregos das mulheres localiza-se, sobretudo, no sector terciário: 54,7%, sendo que 30,6% trabalham no sector secundário (INE, 2006). Por sua vez, é de referir que apenas 15,9% das mulheres se encontram em regime de tempo parcial, valor este muito inferior à média europeia dos 25 Estados Membros (32,9%) (Eurostat, 2006). A “irrelevância do trabalho a tempo parcial na actividade feminina” foi já analisado por Ferreira que, justamente, realça a sobrecarga das mulheres portuguesas pela prática de empregos a tempo inteiro e com maiores horários de trabalho (1993: 237).

Sabe-se que as políticas de recrutamento e de classificação na estrutura ocupacional podem explicar, em grande medida, estas assimetrias como efeito conjunto de uma estratégia de flexibilização quantitativa das empresas - que recorrem a trabalhadores temporários e a contratados a prazo - e de estratégias de reestruturação sectorial que têm ocasionado a extinção, bem como a desvalorização de muitos postos de trabalho. Por outro lado, as consequências da alteração das modalidades de contratação na composição do emprego/desemprego, pela introdução de práticas de flexibilização a vários níveis: produtiva, salarial, funcional, horário de trabalho, entre outras, na relação entre a vida profissional e familiar apresentam-se, em particular para as mulheres, mais gravosas do ponto de vista familiar e pessoal. Com efeito, para a maioria das mulheres, tanto o espaço doméstico/familiar, como o produtivo/profissional têm-se apresentado como espaços impostos e constrangedores das suas opções e projecções socioprofissionais. Daí que os indicadores relativos ao casamento em idades mais avançadas, ao número de divórcios, à violência doméstica e à redução da taxa de fecundidade, sejam ilustrativos das importantes transformações nas estruturas familiares portuguesas. Estas transformações não podem deixar de registar, igualmente, sintomas de novas práticas de (re) ac-

ção e gestão de equilíbrios cada vez mais precários daqueles espaços.

Neste sentido, mesmo admitindo a presença das mulheres no mercado de emprego, interrogamo-nos se tal facto alterará a tradicional divisão sexual do trabalho doméstico considerando que a experiência da organização sexual das empresas se constrói com base na tradicional divisão de papéis masculinos e femininos, nas representações dos sexos solidamente enraizadas e que funciona segundo um processo de validação mútua. Na prática, presume-se que a cultura empresarial (re) produza as assimetrias e desigualdades nas suas práticas e lógicas de gestão. Com efeito, todos os dados disponíveis pela CIDM (2002) permitem-nos corroborar a percepção de um quadro de desigualdades e assimetrias na situação profissional e social entre homens e mulheres. Igualmente, um importante estudo realizado às empresas de Barcelos – Norte de Portugal – reforça o argumento da existência de práticas de classificação e segregação ocupacional, bem como a mobilização de critérios (in) visíveis de promoção e desenvolvimento de uma carreira em função do género, por parte dos empregadores e gestores, que constituem processos chave na criação e manutenção das relações patriarcais organizacionais (Marques, Silva e Veiga, 2006).

Perante esta importante inserção da mulher no mercado de trabalho, que se apresenta hoje como uma realidade incontornável, as questões relativas à igualdade de oportunidades e às estratégias de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal assumem particular acuidade e relevância no plano das políticas públicas (e.g., familiares, emprego, formação). Neste contexto, o *II Plano Nacional Para a Igualdade 2003 – 2006* prossegue um duplo objectivo: por um lado, integrar a perspectiva de género em todos os domínios e políticas da Administração Pública, e, por outro, adoptar medidas e acções específicas por grandes áreas de intervenção:

1. Actividade profissional e vida familiar
2. Educação, Formação e Informação
3. Cidadania e Inclusão social
4. Cooperação com os Países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A área de intervenção relativa à “Actividade profissional e vida familiar” apresenta dois eixos de actuação que se centram no domínio do trabalho, emprego e protecção da maternidade e paternidade, e na conciliação da vida profissional e familiar. Os exemplos são ilustrativos:

- Divulgação de informação sobre a legislação em vigor e sobre os mecanismos que garantam a sua aplicação (e.g., divulgação de Boas Práticas, afixação em local visível nas empresas, formação em matéria de igualdade de oportunidades, edição do prémio de prestígio “Igualdade é Qualidade”);
- Incentivo às empresas para que adoptem políticas favorecedoras de uma representação mais equilibrada dos homens e das mulheres por sectores e profissões (e.g., lista de profissões sujeita a majoração dos apoios financeiros);
- Reforço da participação das mulheres na formação profissional qualificante e

facilitação de acesso a iniciativas de reconversão profissional (e.g., acções de formação dirigidas a grupos de mulheres de baixas qualificações e com particulares responsabilidades familiares, dentro do horário de trabalho);

- Incentivo ao auto-emprego e a iniciativas empresariais de mulheres, bem como ao tele-trabalho e o trabalho no domicílio;
- Reforço e criação de estruturas de apoio social que facilitem a conciliação da vida profissional e familiar, nomeadamente no apoio a descendentes, ascendentes e outros dependentes (e.g., promover formação certificada de ‘amas’, de iniciativas locais que permitam desenvolver serviços de cuidados à criança, ajustar os preços às horas efectivas de prestação de serviços, financiar directamente as famílias);
- Princípio da co-responsabilidade empresarial no que diz respeito à conciliação da vida profissional e familiar enquanto direito dos(as) trabalhadores(as) (e.g. difundir o certificado de “Empresa amigável à Família” com vista a incentivar boas práticas no trabalho, promoção e criação de ‘bancos de tempo’);
- Fomento do diálogo entre os vários parceiros sociais (sindicatos, empregadores, autarquias, IPSS, Misericórdias e outros organismos públicos), bem como a sociedade civil em geral.

Considerando o relatório realizado pela OCDE (2004) sobre as políticas de conciliação da actividade profissional e da vida familiar, pode dizer-se que Portugal, no conjunto dos países analisados, tem vindo a actuar privilegiadamente ao nível dos incentivos financeiros para que os pais utilizem as licenças de paternidade e possam partilhar as tarefas na vida familiar. Com efeito, um dos pressupostos fundamentais a preservar quando se fala em ‘cultura de conciliação’ do trabalho nas esferas doméstica e extra-doméstica é o de subsumir que se trata de uma cultura de cidadania, independentemente do sexo. Esta premissa não só assenta em perspectivas críticas feministas, como, sobretudo na última década, na própria abordagem oficial e dominante (*mainstreaming*) a nível comunitário (COM 1996:67), a qual enfatiza a participação nas actividades domésticas não apenas por parte das mulheres, mas de ambos os sexos.



## 6. Actores intermédios: tendências e perspectivas

### 6.1. O conceito de actor intermédio

Os activos que integram os estratos intermédios da estrutura organizacional das empresas asseguram um aglomerado complexo de actividades e protagonizam, também, um conjunto de profissões afins, que variam com a sua origem profissional e as dimensões e configurações das organizações e dos sectores onde se localizam. Nesse sentido, tendo em vista a sua caracterização empírica através da informação estatística disponível, importa distinguir dois grupos profissionais: o das chefias intermédias e o dos quadros médios.

As chefias intermédias podem ser caracterizadas pelo trabalho técnico e de representação da “alta direcção” que desempenham, pelo papel gestor de planeamento, organização e controlo do trabalho que se realiza sob sua responsabili-

dade e pela acção relacional que desenvolvem enquanto dirigentes de pessoas. Segundo alguns autores, elas podem, ainda, ser caracterizadas sociologicamente como um 'grupo social', detentor de especificidades e de uma cultura ou subculturas próprias.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresenta um conceito de chefia intermédia que a referencia a "...dirigentes cuja função principal consiste em trabalhar em colaboração com pessoal, que não tem essas responsabilidades, fazendo cumprir os objectivos da organização e satisfazendo as necessidades dos trabalhadores"<sup>3</sup>.

Na Classificação Nacional de Profissões (CNP) estas chefias são também consideradas com diversas designações consoante o sector, organização ou actividade (serviços, produção) em causa. Em termos gerais o seu trabalho é descrito como integrando o enquadramento de trabalhadores, segundo orientações superiores, com supervisão disciplinar e orientação técnico-organizativa da actividade que, normalmente, deve incluir a sua formação no posto de trabalho. Nas descrições destes profissionais são patentes actividades como o controlo dos trabalhos, equipamento e materiais, a organização do trabalho por que é responsável e a coordenação das tarefas dos profissionais que orienta, dando resposta às necessidades do trabalho que é solicitado interna ou externamente, mantendo actualizada a informação respeitante às operações realizadas pelo serviço e tomando disposições necessárias à arrumação e conservação de materiais, equipamento e produtos<sup>4</sup>.

No mesmo documento, faz-se referência a técnicos e profissionais de nível intermédio, categoria estatística que se aproxima da noção de quadro médio. Em termos gerais, são descritos como desempenhando "...tarefas predominantemente técnicas e especializadas relacionados com a aplicação dos princípios, conceitos e métodos relativos à investigação, no âmbito dos diferentes ramos científicos...", as quais "...consistem em efectuar estudos técnicos...prestar serviços técnicos de apoio relacionados com a gestão de empresas, comércio, finanças e administração...supervisionar outros trabalhadores", entre outras.

Os actores intermédios podem ser definidos, assim, como um grupo profissional que desempenha funções com um apreciável grau de tecnicidade e/ou de enquadramento directo dos trabalhadores de execução, responsabilizando-se pela concretização dos objectivos fixados por acção dos quadros superiores das organizações. Nesse sentido, o seu papel na orgânica das empresas pode ser considerado estratégico, na medida em que constitui um elo essencial entre a alta direcção e o conjunto de trabalhadores directos que enquadra, assegurando o adequado desenrolar dos processos produtivos.

## 6.2. Efectivo global e distribuição sectorial dos actores intermédios

De que forma a importância estratégica dos actores intermédios se reflecte quan-

titativamente no conjunto dos activos mobilizados pela economia portuguesa? Através da análise dos Quadros de Pessoal é possível identificar algumas tendências relativas ao peso e configuração destes activos no tecido empresarial português.

	1991		1995		2000		2004	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Total activos	2 027 692	100	1 988 118	100	2 370 575	100	2 686 646	100
Quadros superiores	39 867	2,0	64 456	3,2	118 570	5,0	156 816	5,8
Actores	39 867	2,0	62 601	3,1	74 010	3,1	116 898	4,4
Quadros médios intermédios	83 575	4,1	79 197	4,0	91 201	3,8	100 468	3,7
Encarregados e similares								
Activos MQ+Q+SQ+NQ	1 462 082	72,1	1 566 709	78,8	1 944 604	82,0	2 059 624	76,7
Activos MQ+Q+SQ+NQ/Actores Intermédios	<b>11,8</b>		<b>11,00</b>		<b>11,8</b>		<b>9,5</b>	

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

O efectivo global dos actores intermédios, no que se refere à categoria de 'encarregados, contramestres e chefes de equipa' e de 'quadros médios', tem aumentado de forma sustentada, embora com alguma variação em termos relativos. Entre 1991 e 2004, o peso destes profissionais no total de activos duplicou, passando de 6,1% para 8,1%. Em 2004, totalizavam 1217.396 elementos, representando um aumento de 93.954 trabalhadores, ou seja, um crescimento de aproximadamente 76% no período em causa. Neste grupo, destacam-se os quadros médios, por apresentarem maior taxa de crescimento (152,2%, face aos 39,9% dos encarregados) e pelo reforço do seu peso relativo (4,4).

#### Quadro #01

Total de activos,  
por anos

De salientar que este aumento se inscreve numa tendência de crescimento do efectivo global das empresas. No mesmo período, os trabalhadores muito qualificados, qualificados, semi-qualificados e não qualificados (MQ+Q+SQ+NQ), que integram a 'base operacional' das empresas, aumentaram cerca de 41%. A menor intensidade deste crescimento determinou a diminuição do rácio de efectivos 'operacionais' por actor intermédio, de 11,8 no início da década de noventa para 9,5 em 2004, correspondendo a uma quebra de 20%. Por outro lado, também se verificou um aumento muito expressivo dos quadros superiores, o qual atingiu 293% no período em causa, tendo quase triplicado o seu peso relativo no conjunto dos activos das empresas.

Considerando que os grupos profissionais que maiores taxas de crescimento registaram foram os quadros superiores (293%), os quadros médios (152%) e os profissionais muito qualificados (105%), poder-se-á supor que tais recomposições correspondem a um reforço significativo dos níveis de tecnicidade e de qualificação dos efectivos das empresas portuguesas, constituindo um factor estrutural a ter em conta na reflexão sobre a importância estratégica dos actores intermédios.

Sectores de actividade	Total activos	Actores intermédios (AI)		Activos <sup>5</sup> /AI
		N.º	% total activos	
Agricultura, produção animal, caça e silvicultura	45 073	2 558	5,7	16,6
Pesca	4 767	488	10,2	8,8
<b>Sector primário</b>	<b>49 840</b>	<b>3 046</b>	<b>6,1</b>	<b>15,4</b>
Indústria extractiva	12 764	874	6,8	13,6
Indústria transformadora	738 732	50 257	6,8	13,7
Electricidade, gás e água	13 305	1 086	8,2	11,3
Construção	336 287	32 710	9,7	9,3
<b>Sector secundário</b>	<b>1 101 088</b>	<b>84 927</b>	<b>7,7</b>	<b>11,9</b>
Comércio, reparação veículos automóveis	524 973	41 264	7,9	11,7
Alojamento e restauração	183 203	10 300	5,6	16,8
Transportes, armazenamento, comunicações	148 750	11 150	7,5	12,3
Actividades financeiras	80 844	13 397	16,6	5,0
Actividades imobiliárias, aluguer e serviços empresas	312 584	21 898	7,0	13,3
Administração pública, defesa e segurança social	14 176	1 392	9,8	9,2
Educação	44 788	10 355	23,1	3,3
Saúde e acção social	133 813	12 186	9,1	10,0
Outras actividades	92 587	7 488	8,1	11,4
<b>Sector terciário</b>	<b>1 535 718</b>	<b>129 423</b>	<b>8,4</b>	<b>10,9</b>
<b>Total</b>	<b>2 686 646</b>	<b>217 396</b>	<b>8,1</b>	<b>11,4</b>

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

## Quadro #02

### Total de activos, por sector de actividade

Por sectores de actividade, no ano de 2004, o efectivo de actores intermédios e os rácios relativos ao total de activos, apresentavam os valores constantes no quadro.

À partida não existem regularidades que permitam afirmar que o peso dos actores intermédios seja maior quanto mais activos possui um subsector de actividade ou o inverso. Efectivamente, os três maiores subsectores de actividade em número de activos apresentam rácios de activos/actores intermédios diferenciados - Indústria Transformadora (13,7), Comércio por Grosso (11,7) e Construção (9,3). Os três menores ramos em número de activos também apresentam diferenças neste indicador - Electricidade, Gás e Água (11,3), Indústria Extractiva (13,6) e Pescas (8,8). Contudo, agrupando-se os subsectores de actividade em função dos três principais sectores de actividade económica, verifica-se que os rácios em causa oscilam entre os 10,9 activos por actor intermédio para o terciário e 11,9 a 15,4 activos/actor intermédio para os sectores secundário e primário, respectivamente.

<sup>5</sup> Não incluem os quadros médios nem os encarregados e similares

Sectores de actividade	Total activos		Actores intermédios (AI)		Activos <sup>6</sup> /AI
	N.º	%	N.º	%	
Educação	44788	1,7	10355	23,1	3,3
Actividades Financeiras	80844	3,0	13397	16,6	5,0
Pesca	4767	0,2	488	10,2	8,8
Administração Pública, Defesa, Segurança Social	14176	0,5	1392	9,8	9,2
Construção	336287	12,5	32710	9,7	9,3
Saúde e Acção Social	133813	5,0	12186	9,1	10,0
<b>Total</b>	<b>614675</b>	<b>22,9</b>	<b>70528</b>	<b>32,4</b>	<b>8,7</b>
Transportes, Armazenamento, comunicações	148750	5,5	11150	7,5	12,3
Act Imob, Alug e Serv Empr.	312584	11,6	21898	7,0	13,3
Industria Extractiva	12764	0,5	874	6,8	13,6
Industria Transformadora	738732	27,5	50257	6,8	13,7
Agricultura, Produção Animal...	45073	1,7	2558	5,7	16,6
Alojamento e Restauração	183203	6,8	10300	5,6	16,8
<b>Total</b>	<b>1441106</b>	<b>53,6</b>	<b>97037</b>	<b>44,6</b>	<b>14,8</b>

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

Diferenças similares surgem ao se agrupar e comparar os subsectores de actividade, em função do maior ou menor peso dos actores intermédios nos activos respectivos.

### Quadro #03

Total de actores intermédios

Os seis ramos com menores rácios totalizam 614.675 activos (22,9% do total de activos) e 70.528 actores intermédios (32,4% do total de actores intermédios), valores que correspondem a um rácio global de 8,7 activos por AI. Em contrapartida, os seis ramos com rácios activos/AI mais elevados apresentam um volume total de 1.441.106 activos (53,6% do total de activos) e 97.037 actores intermédios (44,6% do total respectivo), o que corresponde a um rácio global de 14,8 activos por AI. Conclui-se pela existência de uma diferença expressiva entre estes dois conjuntos, atendendo a que nas actividades com maior peso de actores intermédios o rácio global é de quase 15 activos por AI ao passo que, nas actividades com menor peso destes profissionais, o rácio global desce para 8,7 activos.

Estas diferenças expressam uma regularidade: o peso dos actores intermédios é maior nos sector secundário e primário do que no terciário. Sabendo-se que os dois primeiros sectores têm perdido peso relativo face ao sector terciário (entre 2001 e 2004, os activos dos sectores primário e secundário diminuíram cerca de 7,5% e os do sector terciário aumentaram 1,5%), espera-se que este diferencial persista caso as políticas de recrutamento e de organização se mantenham.

Por outro lado, sabendo-se que as novas tecnologias tem conhecido uma forte penetração no sector terciário é de admitir que os processos de diminuição dos patamares hierárquicos e de aumento da formação profissional e da autonomia funcional que lhe estão associados permitam que as bases operacionais aumentem o seu peso relativo face às actores intermédios. Uma tal tendência evidencia

<sup>6</sup> Não incluem os quadros médios nem os encarregados e similares



um processo de elevação de qualificações e competências dessas bases operacionais, geridas por menos actores intermédios. Se o mesmo raciocínio se revelar correcto para os restantes sectores e, em particular, para as indústrias sujeitas a processos de modernização tecnológica (processos de automação do sistema produtivo), poder-se-á esperar uma transformação significativa do papel dos actores intermédios.

Estas recomposições parecem corresponder em parte às tendências observadas. No período 2000-2004 observa-se o reforço do peso relativo dos quadros médios e a diminuição do peso das chefias directas em todos os sectores de actividade, com maior intensidade nos sectores primário e terciário.

A conjugação destas duas tendências explica o crescimento dos actores intermédios a um ritmo superior ao dos efectivos da base operacional, com reflexos em termos do aumento do rácio activos qualificados, semi-qualificados e não qualificados/AI. O reforço destes actores deve ser, assim, interpretado como decorrente do aumento dos níveis de tecnicidade e, menos, dos níveis de enquadramento directo dos activos das empresas.

Sectores de actividade	Activos MQ+Q+SQ+NQ			Actores Intermédios (AI)			Rácios Activos MQ+Q+SQ+NQ/AI	
	2000	2004	var 00-04 (%)	2000	2004	var 00-04 (%)	2000	2004
Sector Primário	42056	43595	3,6	2143	3046	42,1	19,6	14,3
Sector Secundário	889852	874849	-1,7	69863	84927	21,6	12,7	10,3
Sector Terciário	1012696	1141180	12,7	93205	129423	38,8	10,9	8,8

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

Quadro #04  
Rácio de activos

Considere-se o impacto da **dimensão das empresas** no peso relativo dos actores intermédios. De acordo com os dados disponíveis, relativos ao ano de 2004, verifica-se que este peso tende a variar em função do número total de activos das empresas.

Os actores intermédios sobem sucessivamente de percentagem à medida que se progride das micro-empresas (1-9 trabalhadores) até às de média dimensão (250-499 trabalhadores), diminuindo a partir desse escalão, embora de forma menos acentuada.

Dimensão das empresas (N.º de activos)	Total de Activos	Actores intermédios (AI)			
		Total	% sobre activos	% por dimensão	% acumulada por dimensão
1 - 9	647645	38984	6,0	17,9	17,9
10 - 49	760047	58583	7,7	27,0	44,9
50 - 249	602163	57332	9,5	26,4	71,3
250 - 499	181818	17710	9,7	8,1	79,4
500 - 999	145309	12997	8,9	6,0	85,4
1000 e mais	349664	31790	9,1	14,6	100,0
<b>Total</b>	<b>2686646</b>	<b>217396</b>	<b>8,1</b>	<b>100</b>	

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

Nas empresas com dimensão a partir de 50 trabalhadores a proporção de actores intermédios situa-se próximo dos 9-10%, o que pode significar uma similitude de modelos organizacionais em cada escalão de dimensão empresarial, aumentando o seu peso à medida que a dimensão e a complexidade se acentuam. Por outro lado, ao admitir-se que as inovações organizacionais são menos frequentes nas empresas mais pequenas e mais frequentes nas de maior dimensão, então convém considerar o número de activos segundo os extremos da escala de dimensão empresarial. Verifica-se que 45% dos activos desempenha funções em empresas até 49 trabalhadores, realidade a ter em conta em processos de formação profissional.

#### Quadro #05

Actores intermédios, por dimensão de empresas

Finalmente, considere-se a distribuição dos actores intermédios em função da antiguidade de serviço.

Antiguidade de serviço	Total de Activos	Actores intermédios (AI)			
		Total	% sobre activos	% por dimensão	% acumulada por dimensão
menos de 1 ano	525 120	22 134	4,2	10,2	10,2
1-4 anos	994 891	66 625	6,7	30,6	40,8
5-9 anos	490 599	45 498	9,3	20,9	61,7
10-14 anos	276 948	29 556	10,7	13,6	75,3
15-19 anos	163 612	19 413	11,9	8,9	84,2
20 e mais anos	231 917	33 927	14,6	15,6	100,0
ignorado	3 559	243	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2686646</b>	<b>217396</b>	<b>8,1</b>	<b>100</b>	

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

Uma das constatações possíveis é a da relação existente entre a antiguidade e o peso dos actores intermédios. O peso dos actores intermédios no total de activos tende a aumentar de forma sucessiva ao longo dos diversos escalões de antiguidade, sendo uma situação comum aos quadros médios e às chefias directas. No entanto, é de referir que a proporção destas chefias nos escalões de antiguidade a partir dos 10 anos é superior à dos quadros médios, observando-se o inverso nos escalões inferiores a 10 anos.

#### Quadro #06

Actores intermédios, por antiguidade

Antiguidade de serviço	Total de Activos	Actores intermédios (AI)			
		Quadros médios	% sobre activos	Encarregados e similares	% sobre activos
até 10 anos	2 010 610	81 369	4,0	35 464	2,6
10 e mais anos	672 477	52 888	5,3	47 432	7,0

Fonte: MTSS - Quadros de Pessoal

### Quadro #07

Actores intermédios, por antiguidade compacta

Tal pode dever-se a mecanismos de promoção intra-empresa ligados a critérios de experiência profissional acumulada e não propriamente de conhecimento adquirido por via do ensino e da formação profissional, o que indicia a maior importância da experiência profissional no grupo das chefias directas e, em termos mais gerais, a prevalência que o paradigma da sociedade industrial ainda detém na economia portuguesa. Se assim for, justifica-se que entre os mais novos haja menos chefias e que o seu peso relativo aumente sucessivamente até aos escalões de maior antiguidade por via dos referidos mecanismos de promoção.

Em todo o caso é de notar que mais de 40% das chefias possuem, no máximo, quatro anos de antiguidade e 61% até nove anos. Admitindo-se, teoricamente, que os actores intermédios com menor antiguidade de serviço sejam também os mais novos em idade, tal significa que a incidência de formação sobre estes segmentos pode vir a obter resultados muito positivos na óptica da mudança de papéis dos actores intermédios.

O crescimento dos valores absolutos dos actores intermédios e a manutenção do seu peso relativo no conjunto dos activos indiciam que eles detêm um papel estruturante no tecido empresarial português. No entanto, também se verifica que os padrões mais diferenciados neste segmento profissional, por exemplo no que se refere ao rácio activos/AI, estão relacionados com a consolidação do sector terciário. O que conduz a reflectir sobre as tendências de evolução futura do papel dos actores intermédios, num contexto generalizado de pressões no sentido da modernização técnica e organizacional e do aumento da tecnicidade e qualificação dos activos.

### 6.3. O papel futuro dos actores intermédios

Considerando que o terciário tem sido indutor e dinamizador das mudanças mais significativas no domínio do trabalho e da sua organização, pode admitir-se que a emergência e consolidação de um novo paradigma técnico neste sector possa influenciar os demais, em particular o sector secundário, por via das novas relações que entre eles se estabelecem.

Acentuando-se a interligação entre a indústria e os serviços, é plausível uma tendência de 'homogeneização' organizacional, com implicações no papel dos actores intermédios. Ora, modelos organizacionais que comportem maior exigência e qualificação técnica mais elevada, como se tem verificado no sector dos serviços, podem induzir transformações no papel dos actores intermédios no sentido da atribuição de funções mais globais e de exercício de mais competências de banda larga. A quebra (lenta) do peso relativo dos actores intermédios nos serviços, se

associada à descentralização de responsabilidades pelos activos e a alterações do papel dessas chefias, pode significar um tal impacto transformador.

As tendências recentes são contraditórias. Por um lado, revaloriza-se o papel dos actores intermédios, porque é sensível a necessidade de mobilização dos trabalhadores através da liderança e valorização do ambiente de trabalho e igualmente necessário cumprir orientações gerais num quadro de grande variação e mutabilidade de actividades, para o qual as equipas de trabalho não estão preparadas. Por outro lado, conforme se referiu, a mudança de conteúdo das funções de chefia intermédia está intimamente ligada às mudanças organizativas e à diluição da responsabilidade com o aumento da autonomia ao nível da execução. Igualmente, a maior sofisticação técnica, exigindo um maior tecnicismo e maior conhecimento na execução dos trabalhos especializados, reduz a supremacia técnica do actor intermédio. Esta contradição acarreta, assim, uma reflexão fundamental em torno da questão de saber como lidar com as novas funções que se desejam para os actores intermédios: ou orientá-las para suprir as deficiências de qualificação da mão-de-obra ou para a capacidade de, rapidamente, desenvolverem a própria mão-de-obra, permitindo à empresa e à indústria uma ‘modernização’ rápida das suas qualificações, de maneira a que a produção, na sua vertente quantitativa e qualitativa, possa corresponder às necessidades de um novo paradigma técnico de trabalho e de uma nova sociedade.

No actual contexto de mudança, a dimensão estratégica do papel dos actores intermédios implica a sua transformação para funções de mais direcção e menor execução. Programas nacionais consideram que “um actor intermédio renovado só será eficiente num contexto empresarial que o valorize”. Isto alerta para o carácter estratégico deste grupo profissional, atendendo a que ele pode ser tradutor das inovações e descodificador de processos produtivos crescentemente complexos perante uma mão-de-obra pouco qualificada; ser o elemento charneira que pode dotar de eficiência os novos processos tecnológicos e os novos espaços de reorganização interna; contribuir para um novo clima de negociação e diálogo no seio da empresa, de motivação das equipas de trabalho e de recuperação dos índices de produtividade; assegurar uma maior coesão nos colectivos de trabalho e maior autonomia na produção, devido à sua posição inter-facial.

Nesta perspectiva, os actores intermédios, salvaguardados os diferentes percursos formativos e profissionais e as diferentes idades, constituem um público importante da formação contínua. A elevação e homogeneização de qualificações que essa formação permite, contribui para que:

- Acompanhem a mudança de costumes e cultura subjacentes às novas aspirações sócio-profissionais dos trabalhadores, dotando-os de novos conhecimentos e novas práticas;
- Actualizem o seu conhecimento técnico, especialmente no quadro de novas tecnologias emergentes;
- Aperfeiçoem o seu conhecimento de gestão, especialmente no quadro da optimização do funcionamento técnico e humano;

- Aperfeiçoem a sua capacidade de liderança, especialmente através de um estilo de relacionamento facilitador da aprendizagem, da capacidade de animação das equipas de trabalho e de estímulo à formação e ao desenvolvimento profissional.





## II Parte

# Modelo de análise: dimensões, componentes e indicadores

### 1. Pressupostos

A descrição e a compreensão sociológicas da dinâmica profissional dos actores intermédios da orgânica organizacional não podem assentar numa abstracção dos condicionantes estruturais que balizam o seu desempenho e acção.

Neste pressuposto, desenvolveu-se um dispositivo analítico que permite, de uma forma teoricamente controlada, a descrição dessa dinâmica profissional e a sua contextualização nas configurações organizacionais do trabalho e no quadro de medidas e práticas institucionais nos sistemas e mercados do emprego e da formação. A pertinência destes factores analíticos justifica-se, à luz do enquadramento teórico adoptado neste estudo, pelos efeitos que tendem a exercer nos sistemas sociais das empresas, designadamente em termos da conformação dos perfis e vivências profissionais e dos comportamentos organizacionais.

Para o efeito, o presente modelo de análise estruturou-se em função de um princípio de diversificação de planos observacionais, organizadores das dimensões e sistemas de variáveis a utilizar na descrição dos enquadramentos, desempenhos e comportamentos dos actores intermédios. Esta diversificação consubstanciou-se na definição de três planos de observação focalizados nas políticas de emprego e formação implementadas, a nível local e regional, por actores institucionais no âmbito de sistemas e mercados de emprego e formação profissional, nos contextos organizacionais e nas modalidades de integração e comportamento organizacional dos actores em causa.

As mudanças económicas e sociais que se tem vindo a configurar a nível global e societal exigem, também, a adopção de uma perspectiva temporal alargada das dinâmicas organizacionais e profissionais. Consequentemente, a diversificação dos planos de análise articula-se com uma dupla perspectiva conjuntural e prospectiva das dinâmicas organizacionais e profissionais que se pretende estudar, centradas na situação actual e num horizonte de médio prazo.

Tratou-se, em suma, de operacionalizar um modelo de análise que se pretende adequado para a captação e descrição da complexidade de fenómenos contingenciais, organizacionais e profissionais, considerados relevantes para a compreensão do papel dos actores intermédios em cenários e quadros de inovação e competitividade.



## 2. Planos e dimensões de análise

Conforme referido, o modelo de análise estrutura-se em função de três planos de observação referenciados às empresas, aos actores intermédios<sup>7</sup> que integram a sua orgânica organizacional e ao sistema de emprego e formação onde se configuram trajetórias e perfis profissionais desses actores organizacionais.

Cada um destes planos decompõe-se em dimensões e componentes de análise, a que correspondem sistemas de indicadores utilizados na recolha e análise da informação. Todo este processo de operacionalização pressupõe um controlo teórico, através da referência sistemática das dimensões e indicadores utilizados no desenho do modelo, ao enquadramento teórico e conceptual do estudo.

### 2.1. As empresas e o contexto organizacional dos actores intermédios

Neste plano referenciado à realidade empresarial, a análise incidirá no contexto sócio-técnico e gestor onde se inscreve e define socialmente a acção dos actores intermédios e nas contingências que condicionam as lógicas de estruturação e funcionamento desses contextos.

Também se terá em conta as estratégias de mudança técnica e organizacionais equacionadas ou implementadas pelas empresas, face a cenários de inovação e competitividade, e o papel atribuído aos actores intermédios em tais estratégias de mudança.

#### 2.1.1. Contingências e configuração organizacional

Esta dimensão refere-se aos constrangimentos de natureza económica, social e organizacional que condicionam a performance da empresa e sua capacidade de adaptação às contingências do meio envolvente.

Ela decompõe-se em três componentes de análise da empresa, relacionados com o *contexto económico-concorrencial* onde se joga a acção empresarial, com o potencial sócio-profissional da empresa, aferido a partir da dimensão e estrutura etária, sexual e qualificacional do efectivo de *recursos humanos*, e com o potencial de flexibilidade associado ao *modelo organizacional* definido a partir dos parâmetros caracterizadores da estrutura e funcionamento da empresa<sup>8</sup>.

#### 2.1.2. Gestão dos recursos humanos

Esta dimensão centra-se nas práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas empresas em relação aos actores afectos ao enquadramento intermédio no âmbito da sua orgânica organizacional<sup>9</sup>.

A caracterização destas práticas de gestão faz-se a partir da articulação de três componentes de análise, relacionados a políticas de recrutamento, formação profissional e igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres. A

<sup>7</sup> Esta noção integra as categorias profissionais de quadro médio e de encarregado, chefe de equipa, contramestre e similar.

<sup>8</sup> Utiliza-se os parâmetros propostos por H. Mintzberg (1996)

<sup>9</sup> Ver definição operacional no ponto 2.2.



política de *recrutamento* é caracterizada por referência aos perfis profissionais res-  
peitantes ao recrutamento de quadros e actores intermédios e directas e à gestão  
previsional destes efectivos a médio prazo.

A política de *formação* é caracterizada em função dos perfis de competências va-  
lorizados, dos sistemas de incentivos existentes e das perspectivas de formação  
destes actores intermédios a médio prazo. Quanto à *igualdade de direitos e de opor-  
tunidades*, é caracterizada em função da existência ou não de medidas direcciona-  
das para igualdade no acesso ao emprego, na progressão da carreira, no acesso  
e frequência de formação profissional e para a conciliação de responsabilidades  
profissionais e familiares.

### 2.1.3. Papel dos actores intermédios na empresa

Esta dimensão pretende objectivar a importância e tipo de envolvimento que as  
empresas atribuem aos actores intermédios da sua orgânica organizacional, na im-  
plementação e consolidação de cenários de mudança técnica e organizacional.

Para o efeito, identificam-se os cenários de mudança equacionados ou implemen-  
tados ao nível técnico e/ou organizacional e, neste último cenário, as dificuldades  
de adaptação dos actores intermédios tal como percebidas pelas empresas.

Afere-se, igualmente, o grau de importância que as empresas atribuem à acção  
destes actores e o tipo de participação que deles esperam em tais cenários de  
mudança.

Considera-se, também, a percepção que as empresas têm das dificuldades que  
estes actores intermédios revelam no exercício das suas funções e o tipo de atri-  
buição causal que fazem dessas dificuldades.

## 2.2. Os actores intermédios: integração e comportamento organizacional

Neste plano observacional, o enfoque incide na acção e comportamento dos acto-  
res intermédios que integram a orgânica organizacional das empresas. Para efeitos  
de análise empírica, esta noção de actor intermédio integra os quadros médios,  
com e sem cargos de chefia, assim como os encarregados, chefes de equipa, con-  
tramestres e outros similares.

É oportuno relevar o pressuposto teórico de que os actos de produção, em sentido  
amplo, dependem do potencial e dinamismo destes actores sociais, ponderados os  
constrangimentos e oportunidades percebidos, vivenciados e incorporados  
nas práticas profissionais respectivas. Daí a análise incidir nas trajetórias profis-  
sionais e no enquadramento organizacional actual destes actores, nas exigências  
funcionais decorrentes da sua posição organizacional nas empresas e na vivência  
de dificuldades associadas ao desempenho funcional e atitude que assumem face  
a processos de mudança técnica e/ou organizacional.

### 2.2.1. Papel dos actores intermédios na empresa

Esta dimensão refere-se às trajetórias profissionais dos actores intermédios e aos

perfis resultantes dos seus percursos e dos seus actuais enquadramentos organizacionais.

No tocante às *trajectórias profissionais* recorre-se a variáveis relacionadas com a duração e diversidade de contextos organizacionais caracterizadoras do desenvolvimento desses percursos e, no que se refere à actual experiência de enquadramento intermédio, às formas de acesso a tais postos ou funções, à duração dessa experiência profissional e às condições de igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres vivenciadas na empresa a partir dessa posição organizacional.

Os *perfis profissionais* dos actores intermédios são definidos a partir de indicadores de natureza sócio-demográfica (sexo e idade) e qualificacional (escolar e profissional), assim como relativos ao padrão de competências exercidas no quotidiano do trabalho.

### 2.2.2. Enquadramento e dificuldades funcionais

Esta dimensão centra-se no *posicionamento organizacional* dos actores intermédios e nas *dificuldades funcionais* associadas à posição que ocupam na orgânica da empresa.

O primeiro componente de análise, para além da identificação da natureza, hierárquica ou técnica, dos cargos atribuídos aos actores intermédios, também permite caracterizar, no caso de cargos de chefia, as implicações da posição hierárquica ocupada no que se refere às margens de autonomia e à delegação de responsabilidades atribuídas aos actores intermédios, no quadro das lógicas de funcionamento e estruturação organizacional das empresas, tendo em consideração indicadores relativos ao desvio absoluto ao topo estratégico e à base operacional da empresa e à amplitude de comando absoluta destes actores.

A caracterização das dificuldades vivenciadas, pelos actores intermédios, no exercício da sua actividade, baseia-se na avaliação da sua intensidade e na identificação de factores causais atribuídos por estes actores, às dificuldades sentidas.

### 2.2.3. Experiência e atitudes face a mudanças técnicas e organizacionais

Esta dimensão centra-se nas atitudes que os actores intermédios adoptam face a cenários concretizados ou prospectivos de mudança técnica e/ou organizacional ao nível das empresas em que estão integrados.

Um dos componentes desta dimensão de análise refere-se à *experiência de mudanças técnicas e/ou organizacionais na empresa*. Trata-se de aferir o tipo de mudanças vividas pelos actores intermédios e a avaliação que fazem do seu impacto na sua área de acção, do efeito facilitador / dificultador para o desempenho das funções e dos tipos de dificuldades funcionais que suscitam.

Noutra perspectiva, caracterizam-se as *atitudes face a cenários de mudança técnica e/ou organizacional*, concretizados ou prospectivos, ponderando-se o nível de

adesão e as necessidades de adaptação que suscitam nos actores intermédios.

### **2.3. Mercados e sistemas locais de emprego e formação de actores intermédios**

A prossecução da flexibilidade organizacional tende a exigir uma consequente flexibilidade profissional dos activos das empresas. Esta flexibilidade implica oferecer um tipo de formação contínua que, para além da actualização e adequação dos conhecimentos às inovações e desenvolvimentos tecnológicos e produtivos, promova a versatilidade e polivalência dos recursos humanos e o desenvolvimento de competências adequadas ao desempenho proficiente das suas funções.

Tendo presente este pressuposto, importa desenvolver uma análise da forma como se concretizam as políticas de emprego e formação profissional, no caso específico dos actores intermédios da orgânica empresarial, ao nível dos mercados locais de emprego e formação.

Esta análise cobre duas dimensões. Por um lado, uma dimensão que incide nas configurações da procura e oferta formativa e de emprego nos mercados de emprego e formação profissional de base local e regional. Por outro lado, uma outra que focaliza a acção de instâncias institucionais, no âmbito dos sistemas locais de emprego e da formação profissional, no que se refere à articulação de práticas institucionais para a qualificação e regulação dos fluxos de emprego e dos activos das empresas e à concretização e avaliação das medidas de política de emprego e formação aplicáveis a actores intermédios.

#### **2.3.1. Mercados locais de emprego e formação**

Esta dimensão centra-se nos padrões de oferta e procura de emprego e formação profissional, relativa a actores intermédios, nas áreas de actuação dos centros de emprego e dos centros de formação profissional.

Afere-se o volume e os perfis profissionais associados à procura de emprego, por parte de actores intermédios. Para o efeito utilizam-se indicadores que permitam quantificar os quadros médios e chefias directas desempregados à procura de emprego e caracterizar a sua estrutura sexual, etária e qualificacional destes grupos profissionais.

Também se considera a diversidade da procura e oferta de áreas formativas para actores intermédios, bem como o volume da procura formativa local, com origem nos vários sectores de actividade económica, medido por referência ao número de quadros médios e chefias directas alvo de formação profissional nos centros de emprego e dos centros de formação profissional.

#### **2.3.2. Sistemas locais de emprego e formação**

Um dos componentes desta dimensão centra-se na *articulação entre empresas, centros de emprego e entidades formadoras*, estabelecida, a nível local e regional, com vista à optimização do ajustamento da oferta e procura formativa e de emprego em relação a este grupo profissional. Para a análise desta articulação utilizam-

se indicadores direccionados para:

- Identificação e caracterização das práticas de articulação existentes e avaliação do grau de satisfação relativa à articulação existente (com recurso a escalas de Lickert) manifesto pelos representantes dos centros de emprego e centros de formação profissional;
- Levantamento qualitativo de dificuldades no domínio da articulação de actores institucionais no sistema de emprego e formação, tal como percepcionadas por centros de emprego e centros de formação profissional.

Um outro componente de análise centra-se na implementação local e regional das *medidas de emprego e formação para actores intermédios* da orgânica empresarial, com o objectivo de identificar e caracterizar padrões de concretização, assim como de eficácia relativa de tais medidas, nos espaços locais da acção dos centros de emprego e dos centros de formação profissional. Para o efeito recorre-se a indicadores direccionados para:

- Identificação das dificuldades nas áreas do emprego e da formação profissional de quadros médios e de chefias directas, tal como percepcionadas por centros de emprego e centros de formação profissional;
- Identificação das medidas de emprego e formação de activos usualmente aplicadas aos quadros médios e chefias directas ao nível dos sistemas locais de emprego e formação, e avaliação do grau de suficiência, adequação e eficácia que lhes são atribuídos (com recurso a escalas de Lickert) pelos centros de emprego e de formação profissional;
- Levantamento qualitativo de modificações a introduzir no sistema de medidas dirigidas para o emprego e formação profissional de activos intermédios, segundo a percepção dos actores institucionais em causa.



### 3. Sistema de indicadores e instrumentos de recolha de informação

Tendo em conta as diversas dimensões e componentes de análise do estudo explicitam-se, de seguida, os sistemas de indicadores utilizados na construção dos instrumentos de recolha de informação.

#### 3.1. Indicadores relativos às empresas

A recolha de informação ao nível das empresas faz-se com recurso a entrevistas semi-directivas a realizar aos dirigentes da amostra de empresas a seleccionar para a realização do estudo.

O guião orientador destas entrevistas baseia-se nos indicadores constantes no quadro infra, o qual também estabelece a sua correspondência com as dimensões e componentes de análise explicitados em 2.1.

Dimensões	Componentes	Indicadores
Contingências e Configuração Organizacional	Situação Económica	Volume de vendas, VBP e VAB
		Mercados da empresa
		Nível de concorrência enfrentada pela empresa
	Recursos Humanos	Nº de efectivos
		Distribuição etária, sexual, escolar e qualificacional dos efectivos
		Variação dos efectivos nos últimos cinco anos
	Organização	Parâmetros concepção
		Parâmetros de funcionamento
Gestão de Recursos Humanos Intermédios	Recrutamento de Quadros Médios e Chefias Directas	Perfis profissionais de quadros médios e chefias directas valorizados pela empresa
		Perspectivas de gestão quantitativa de quadros médios e chefias directas
	Formação de Quadros Médios e Chefias Directas	Perfis de competências de quadros médios e chefias directas valorizados pela empresa
		Sistema de incentivos a formação e auto-formação de quadros médios e chefias directas
		Perspectivas de formação de quadros médios e chefias directas
	Medidas de igualdade de oportunidades para Quadros Médios e Chefias Directas	Medidas relacionadas com acesso ao emprego
		Medidas relacionadas com progressão na carreira
		Medidas relacionadas com acesso e frequência formação
		Medidas relacionadas com conciliação trabalho/família
	Papel dos Quadros Médios e Chefias Directas em Cenários de Mudança	Existência ou previsão de mudanças técnicas e organizacionais
		Tipo de mudanças implementadas ou previstas pela empresa
		Percepção das dificuldades de adaptação dos quadros médios e chefias directas às mudanças implementadas
		Importância atribuída ao papel dos quadros médios e chefias directas em processos de mudança técnica e organizacional
		Papel atribuído a quadros médios e chefias directas na implementação e consolidação de mudanças técnicas e organizacionais
Papel dos Actores Intermédios nas Empresas	Dificuldades funcionais actuais dos quadros Médios e Chefias Directas	Percepção de dificuldades funcionais dos quadros médios e chefias directas
		Factores atribuídos às dificuldades funcionais dos quadros médios e chefias directas

### Quadro #08

Indicadores - empresas

### 3.2. Indicadores relativos aos actores intermédios

A recolha de informação ao nível dos actores intermédios faz-se com recurso a um inquérito por questionário, com questões abertas e fechadas, a aplicar a amostras representativa dos quadros médios e de actores intermédios das empresas a seleccionar para a realização do estudo.

O conteúdo desse questionário baseia-se nos indicadores constantes na tabela seguinte, a qual também explicita a correspondência destes indicadores com as dimensões e componentes de análise descritos no ponto 2.2.

Dimensões	Componentes	Indicadores
Trajectórias e Perfis Profissionais	Trajectória Profissional	Início da actividade profissional
		Locais de exercício da actividade profissional
		Antiguidade na empresa
		Antiguidade no cargo actual
		Modo de acesso ao cargo actual
		Factores que determinaram o acesso ao cargo actual
	Perfil Profissional	Percepção condições de igualdade de género em matéria de direitos e oportunidades na empresa actual
		Sexo e idade
		Habilitações escolares
		Qualificação profissional actual
Enquadramento e Dificuldades Funcionais	Posição Organizacional	Actividades desempenhadas
		Cargo actual
	Dificuldades Funcionais	Indicadores de posicionamento hierárquico: DAT, DAB e ACA
		Nível de dificuldade das actividades desempenhadas (escala)
Experiência e Atitudes face a Mudanças Técnicas e Organizacionais	Experiência de mudanças técnicas e organizacionais	Factores causais das dificuldades funcionais
		Experiência de mudanças técnicas e/ou organizacionais
		Experiência de mudanças ao nível do cargo ocupado
		Impacto funcional das mudanças (escala)
	Atitude face a cenários de mudança técnica e organizacional	Dificuldades funcionais decorrentes das mudanças
		Grau de adesão a mudanças técnicas e organizacionais (escala)
		Necessidades de adaptação a mudanças técnicas e organizacionais

### 3.3. Indicadores relativos aos mercados e sistemas locais de emprego e formação

A recolha de informação ao nível das entidades institucionais que integram o sistema local e regional de emprego e formação dos actores intermédios faz-se com recurso a entrevistas semi-directivas, a realizar aos responsáveis da amostra de entidades a seleccionar para a realização do estudo.

O guião orientador dessas entrevistas baseia-se nos indicadores constantes no quadro seguinte, o qual também estabelece a respectiva correspondência com as dimensões e componentes de análise explicitados no ponto 2.3.

**Quadro #09**  
Indicadores  
- actores  
intermédios

Dimensões	Componentes	Indicadores
Mercados Locais de Emprego e Formação	Volume da Procura e Oferta Emprego de Actores Intermédios	Número de quadros médios e chefias directas desempregados à procura de emprego, inscritos no Centro de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Número de ofertas de emprego disponíveis para quadros médios e chefias directas, comunicadas por entidades empregadoras ao Centro de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
	Perfis Profissionais da Procura de Emprego de Actores Intermédios	Percentagem de quadros médios e chefias directas do género masculino e feminino, desempregados à procura de emprego, inscritos no Centro de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Média etária dos desempregados quadros médios e chefias directas do sector primário, à procura de emprego, inscritos no Centro de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Média de anos de escolaridade dos desempregados quadros médios e chefias directas do sector primário, à procura de emprego, inscritos no Centro de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
	Perfis Profissionais da Oferta de Emprego para Actores Intermédios	Percentagem de quadros médios e chefias directas do género masculino e feminino, nas ofertas de emprego comunicadas por entidades empregadoras aos Centros de Emprego em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Média etária de quadros médios e chefias directas do género masculino e feminino, nas ofertas de emprego comunicadas por entidades empregadoras aos Centros de Emprego em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Média de anos de escolaridade de quadros médios e chefias directas do género masculino e feminino, nas ofertas de emprego comunicadas por entidades empregadoras aos Centros de Emprego em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
	Volume da Procura e Oferta de Formação Profissional de Actores Intermédios	Número de quadros médios e chefias directas que frequentaram acções de formação profissional, por sua iniciativa, nos Centros de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Número de quadros médios e chefias directas que frequentaram acções de formação profissional, por iniciativa das empresas, nos Centros de Emprego, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Número de quadros médios e chefias directas que frequentaram acções de formação profissional, por sua iniciativa, nos Centros de Formação Profissional, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Número de quadros médios e chefias directas que frequentaram acções de formação profissional, por iniciativa das empresas, nos Centros de Formação Profissional, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
		Número de quadros médios e chefias directas que frequentaram acções de formação profissional, por iniciativa das empresas, nos Centros de Formação Profissional, em 2000 e 2005, segundo o sector de actividade económica
	Oferta e Procura de Áreas de Formação Profissional de Actores Intermédios	Áreas de formação profissional para quadros médios e chefias directas, existentes nos Centros de Formação Profissional
		Áreas de formação profissional para quadros médios e chefias directas, procuradas nos Centros de Formação Profissional

Dimensões	Componentes	Indicadores
Sistemas Locais de Emprego e Formação	Práticas de articulação relacionadas com emprego e formação de actores intermédios	Existência e regularidade de práticas de articulação entre centros de emprego e empresas
		Existência e regularidade de práticas de articulação entre centros de emprego e centros de formação profissional
		Existência e regularidade de práticas de articulação entre centros de formação profissional e empresas
		Áreas temáticas da articulação entre centros de emprego e empresas
		Áreas temáticas da articulação entre centros de emprego e centros de formação profissional
		Áreas temáticas da articulação entre centros de formação profissional e empresas
		Grau de satisfação com a articulação entre centros de emprego e empresas
		Grau de satisfação com a articulação entre centros de emprego e centros de formação profissional
		Grau de satisfação com a articulação entre centros de formação profissional e empresas
		Tipos de dificuldades percebidas na articulação entre centros de emprego, centros de formação profissional e empresas
	Medidas para o emprego e formação de actores intermédios	Tipos de dificuldades percebidas na área do emprego de quadros médios e chefias directas
		Tipos de dificuldades percebidas na área da formação profissional de quadros médios e chefias directas
		Medidas direccionadas para o emprego usualmente aplicadas a quadros médios e chefias directas
		Medidas direccionadas para a formação profissional de activos usualmente aplicadas a quadros médios e chefias directas
		Grau de suficiência das medidas direccionadas para o emprego de quadros médios e chefias directas
		Grau de adequação das medidas direccionadas para o emprego de quadros médios e chefias directas
		Grau de eficácia das medidas direccionadas para o emprego de quadros médios e chefias directas
		Grau de suficiência das medidas direccionadas para a formação profissional de quadros médios e chefias directas
		Grau de adequação das medidas direccionadas para a formação profissional de quadros médios e chefias directas
		Grau de eficácia das medidas direccionadas para formação profissional de quadros médios e chefias directas
		Tipos de modificações a introduzir no sistema de medidas de emprego e formação para quadros médios e chefias directas

**Quadro #10**  
Indicadores  
- mercados e  
sistemas de  
emprego e  
formação





### III Parte Metodologia e instrumentos de recolha de informação

O projecto de investigação baseia-se numa metodologia de estudo de casos, considerada adequada para o tratamento multi-dimensional e em profundidade de informação, de fontes e natureza diversas, relacionadas com o objectivo de caracterização da dinâmica profissional dos actores intermédios da orgânica empresarial e sua contextualização nas configurações organizacionais do trabalho e no quadro de medidas e práticas institucionais de emprego e formação profissional.

No âmbito desta metodologia foram criados e desenvolvidos diversos instrumentos de recolha de informação, definidas as amostras de empresas e entidades formadoras que integram o campo empírico do estudo e efectuadas análises da informação recolhida, de natureza qualitativa e quantitativa. Foram ainda criados e desenvolvidos instrumentos para identificação e caracterização de boas práticas de desenvolvimento profissional de activos intermédios e de caracterização de uma experiência piloto orientada para a verificação da eficiência e eficácia das principais conclusões surgidas durante a realização do presente estudo.

#### 1. Instrumentos de recolha de informação

Foram construídos quatro instrumentos para a recolha sistemática de informação, em consonância com o sistema de indicadores do modelo de análise do estudo.

##### — Guião de Entrevista a Responsáveis de Centros de Emprego

Criou-se um guião orientador da entrevista semi-directiva a realizar a representantes qualificados de centros de emprego que integram o campo empírico do estudo, estruturado em função de três temas principais:

- Dinâmica da procura e oferta de emprego e formação profissional de quadros médios e de chefias directas, no quinquénio 2000 a 2005;
- A articulação dos centros de emprego com empresas e entidades formadoras;
- As medidas de política de emprego e de formação profissional de quadros médios e chefias directas.

##### — Guião de Entrevista a Responsáveis de Entidades de Formação Profissional

Criou-se um guião orientador da entrevista semi-directiva a realizar a representantes qualificados de centros de formação profissional (de gestão directa e participada) que integram o campo empírico do estudo, estruturado em função de três temas principais:

- A dinâmica da procura e oferta formativa para quadros médios e de chefias directas no quinquénio 2000 a 2005;

- A articulação dos centros de formação profissional com as empresas e outras entidades formadoras;
- As medidas de política de formação profissional de quadros médios e chefias directas.

#### — **Guião de Entrevista a Responsáveis de Empresas**

Criou-se um guião orientador da entrevista semi-directiva a realizar a representantes qualificados das empresas que integram o campo empírico do estudo, estruturado em função dos seguintes temas principais:

- Política de gestão de recursos humanos praticada pela empresa no que se refere ao recrutamento e formação profissional de quadros médios e chefias directas e à prática da igualdade de direitos e oportunidades e da conciliação de responsabilidade profissionais e familiares relativamente a esses actores profissionais;
- Envolvimento dos quadros médios e chefias directas em mudanças técnicas e organizacionais implementadas ou em perspectiva na empresa, equacionado as dificuldades de adaptação e o papel atribuído a esses actores profissionais na implementação e consolidação de tais mudanças;
- Dificuldades funcionais manifestadas pelos quadros médios e chefias directas no desempenho da sua actividade profissional.

#### — **Questionário para Quadros Médios e Chefias Directas**

Foi construído um questionário, com perguntas abertas e fechadas, de aplicação directa a todos os quadros médios e chefias directas que integram a amostra de empresas do campo empírico do estudo, tendo em vista a caracterização das seguintes matérias:

- Perfil sócio-profissional e trajectória profissional;
- Inserção e perfil funcional na empresa, ponderando o leque de actividades exercidas, o grau de autonomia e as dificuldades sentidas no desempenho funcional;
- Vivência de atitudes face a mudanças técnicas e/ou organizacionais.

Na sequência de contributos do painel de especialistas do estudo, foram efectuados alguns ajustamentos nos instrumentos descritos, nomeadamente ao nível da formulação das questões, com o objectivo de obviar eventuais factores enviesadores da informação a recolher.



## **2. Amostragem**

Através de procedimentos de amostragem não probabilística foram definidas amostras das populações de empresas, centros de emprego e entidades formadoras, abrangidas pelo campo empírico da pesquisa.

#### — **Amostra de Empresas**

Construiu-se uma amostra intencional de empresas, localizadas no território nacional continental, no ano de 2006 e integradas em sectores de actividade com

clusters em emergência de especialização internacional.

Foram seleccionadas cinquenta pequenas e médias empresas<sup>10</sup>, de acordo com três critérios: localização (cobertura das cinco NUTS 2), sector de actividade (cobertura de oito clusters de empresas previamente definidos<sup>11</sup>) e dimensão (pequenas e médias empresas).

A distribuição das empresas inicialmente seleccionadas (50) e daquelas cuja participação foi assegurada até ao termo do estudo (36<sup>12</sup>) está reproduzida na matriz “Amostra Intencional de Empresas”.

A disparidade registada ao nível da dimensão e estrutura da amostra inicial e final de empresas é essencialmente resultante de dificuldades em obter a colaboração atempada de algumas empresas na região Norte (o seu peso relativo passou de 30% para 22,2%) e nos clusters habitat, logística, moda e mobilidade.

<sup>10</sup> Considerou-se pequena empresa a que integra até 49 trabalhadores e média empresa a que integra entre 50 a 249 trabalhadores.

<sup>11</sup> Definiu-se *cluster de empresas* como um conjunto de empresas interrelacionadas, desenvolvendo a sua actividade em campos diferentes mas complementar, incluindo empresas industriais, fornecedores especializados, prestadores de serviços, etc. Foram considerados oito clusters:

alimentar	empresas ligadas à pecuária, avicultura, vitivinicultura, indústria agro-alimentar, da panificação e similares
habitat	empresas ligadas aos clusters da madeira e cortiça, cerâmica, plásticos, mecânica ligeira.
moda	empresas ligadas aos clusters têxtil.
mobilidade	empresas ligadas à indústria ou comércio automóvel.
ambiente	empresas ligadas ao tratamento de águas e efluentes e à reciclagem de resíduos.
tecnologia inform	empresas ligadas à indústria ou comércio de tecnologias de informação
logística	empresas ligadas ao transporte de mercadorias .
turismo	empresas ligadas à restauração e hotelaria, operadores turísticos, prest serviços e promotores de empreendimentos turísticos.

<sup>12</sup> Ver no quadro 12 identificação das empresas que colaboraram no estudo

Região		Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	Total empresas	
Clusters de Empresas	Alimentar	N.º inicial	2	2	1	2	7	
		N.º final	3	4	1	1	9	
	Habitat	N.º inicial	4	2	4		10	
		N.º final	1	1	2		4	
	Moda	N.º inicial	5				5	
		N.º final	2				2	
	Mobilidade	N.º inicial	1		2		3	
		N.º final			1		1	
	Turismo	N.º inicial		5	4	3	5	16
		N.º final	1	2	5	3	5	16
	Ambiente	N.º inicial	1		1			2
		N.º final	1		1			2
	Tec infor	N.º inicial		1	1			2
		N.º final		1				1
	Logística	N.º inicial	2		2			4
		N.º final			1			1
Total Empresas		N.º inicial	15	10	15	5	5	50
		% inicial	30,0	20,0	30,0	10,0	10,0	100,0
		N.º final	8	8	11	4	5	36
		% final	22,2	22,2	30,6	11,1	13,9	100,0

**Quadro #11**  
Amostra  
intencional de  
empresas - inicial  
e final

Nome da Empresa	Sector	Região
Cachola e Muacho	Alimentar	Alentejo
CARM – Casa Agrícola Roboredo Madeira	Alimentar	Norte
Central Food Services	Alimentar	Centro
Confeitaria Nova Lisboa	Alimentar	Lisboa e V. Tejo
Dão Sul – Sociedade Vitivinícola	Alimentar	Centro
Frutar – Frutas de Arranhó	Alimentar	Lisboa e V. Tejo
Nutroton	Alimentar	Centro
Pastelaria Montalegrense	Alimentar	Norte
Vidis – distribuição de produtos alimentares	Alimentar	Centro
CVR - Centro de Valorização de Resíduos	Ambiente	Norte
Emac – Empresa de Ambiente de Cascais, E.M.	Ambiente	Lisboa e V. Tejo
Lusoverniz – Comércio Indústria Tintas e Vernizes	Habitat	Norte
Moldicorte	Habitat	Centro
Cortiplaca	Habitat	Lisboa e V. Tejo
Tornearte – Indústria Portuguesa de Torneados	Habitat	Lisboa e V. Tejo
Via Rápida	Logística	Lisboa e V. Tejo

Nome da Empresa	Sector	Região
M. Pissarra & Filhos	Mobilidade	Lisboa e V. Tejo
Grafítex – Motivações Gráficas e Têxteis	Moda	Norte
Lameirinho – Indústria Têxtil	Moda	Norte
Configuatro – desportos náuticos	Turismo	Lisboa e V. Tejo
EV Tours – Full Services Portugal - Viagens e Turismo	Turismo	Algarve
Garvetur – agência imobiliária	Turismo	Algarve
Garvetur – sociedade e mediação imobiliária	Turismo	Algarve
Geotur – viagens e turismo	Turismo	Lisboa e V. Tejo
Hotel Costlântica, investimentos imobiliários e turísticos	Turismo	Alentejo
Hotel Convento de Alter /Altertur	Turismo	Alentejo
Hotel Palácio Estoril Plage	Turismo	Lisboa e V. Tejo
Hotel Príncipe Perfeito Viseu	Turismo	Centro
Hotel Residencial Lameiras	Turismo	Norte
Marcolda, sociedade de exploração hoteleira e similares	Turismo	Algarve
Pateo Popular	Turismo	Centro
Pensão Nova	Turismo	Alentejo
Sociedade turística da Penina, SA – Le Méridien	Turismo	Algarve
Solar dos Nunes	Turismo	Lisboa e V. Tejo
Turimontejuto – empreendimentos turísticos	Turismo	Lisboa e V. Tejo
HFA – Henrique, Fernando & Alves	Tecnologias	Centro

## Quadro #12

### Empresas da amostra final

#### – Amostra de Centros de Emprego

Construiu-se uma amostra intencional dos centros de emprego localizados no território nacional continental.

Foram seleccionados aleatoriamente dez centros de emprego, de forma a assegurar a cobertura das cinco NUTS 2 e respeitando a regra da distribuição proporcional das unidades amostrais. A distribuição dos centros de emprego seleccionados (10) e daqueles cuja colaboração foi possível assegurar (8) está reproduzida no quadro seguinte.

Região	Centros de Emprego	previsto	concretizado
Norte	CE do Porto	X	X
	CE de Guimarães	X	
	CE de Gondomar	X	
Centro	CE de Coimbra	X	X
	CE de Marinha Grande	X	X
	CE de Benfica	X	X
Lisboa e Vale do Tejo	CE do Seixal	X	X
	CE de Vila Franca de Xira	X	X
Alentejo	CE de Estremoz	X	X
Algarve	CE de Portimão	X	X
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>8</b>

Verifica-se a existência de um desvio entre o número de centros de emprego inicialmente previstos (10) e os efectivamente contactados (8) devido a dificuldades em conseguir concretizar a participação de algumas dessas entidades em tempo útil.

#### Quadro #13

Amostra intencional de Centros de Emprego - inicial e final

#### — Amostra de Centros de Formação Profissional de Gestão Directa

Construiu-se uma amostra intencional dos centros de formação profissional de gestão directa localizados no território nacional continental.

Foram seleccionados, de forma aleatória, dez centros de formação profissional, de forma a assegurar a cobertura das cinco NUTS 2 e respeitando a regra da distribuição proporcional das unidades amostrais. A distribuição dos centros seleccionados (10) e daqueles cuja colaboração foi posterior e oportunamente garantida (9) está reproduzida no quadro seguinte.

Região	Centros de Formação Profissional - Gestão Directa	previsto	concretizado
Norte	CFP de Braga	X	
	CFP do Porto – Sector Terciário	X	X
	CFP de Chaves	X	X
Centro	CFP de Aveiro	X	X
	CFP de Leiria	X	X
Lisboa e Vale do Tejo	CFP de Lisboa - Sector Terciário	X	X
	CFP de Santarém	X	X
	CFP de Setúbal	X	X
Alentejo	CFP de Évora	X	X
Algarve	CFP de Faro	X	X
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>9</b>

O desvio entre os centros de formação profissional inicialmente previstos (10) e os efectivamente entrevistados (9) decorre das mesmas razões invocadas no caso dos centros de emprego.

#### Quadro #14

Amostra intencional de Centros de Formação Profissional de Gestão Directa - inicial e final

#### — Amostra de Centros de Formação Profissional de Gestão Participada

Construiu-se uma amostra intencional dos centros de formação profissional de gestão participada, localizados no território nacional continental.

Foram seleccionados, aleatoriamente, dez centros de formação profissional de gestão participada, de forma a assegurar a cobertura das cinco NUTS 2 e respeitando a regra da distribuição proporcional das unidades amostrais. A distribuição dos centros seleccionados (10) e daqueles cuja colaboração foi posterior e oportunamente garantida (8) também está reproduzida no quadro infra.

Região	Centros de Formação Profissional - Gestão Participada	previsto	concretizado
Norte	CECOA - Centro de Formação Profissional do Comércio e Afins	X	
	CICCON – Centro de Form. Prof. da Const. Civil e Obras Públ. do Norte	X	X
	CINEL – Centro de Formação Profissional da Indústria Electrónica	X	
Centro	CIVEC – Centro de Form. Prof. da Indústria Vestuário e Confecção	X	X
	CRISFOR – Centro de Form. Profissional para o Sector da Cristalaria	X	X
	CEQUAL – Centro de Formação Profissional para a Qualidade	X	X
Lisboa e Vale do Tejo	CENFIM – Centro de Form Prof. da Ind. Metalúrgica e Metalomecânica	X	X
	CITEFORMA – Centro Form. Prof. Trab Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnol	X	X
Alentejo	INOVINTER – Centro de Formação e Inovação Tecnológica	X	X
Algarve	FORPESCAS – Centro de Formação Profissional do Sector das Pescas	X	X
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>8</b>

### Quadro #15

Amostra intencional de Centros de Formação Profissional de Gestão Participada - inicial e final

De novo se verificou a existência de um desvio, na região Norte, entre o número de centros de formação profissional de gestão participada previstos (10) e os efectivamente entrevistados (8), o qual se deve a razões similares às invocadas no caso dos centros de emprego.



## 3. Análise de dados

A informação recolhida com os instrumentos descritos no ponto 1 foi sujeita a tratamentos e análises adequadas à sua natureza.

Os questionários foram objecto de tratamento estatístico, com recurso ao aplicativo informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foi efectuada uma análise univariada<sup>13</sup>, visando a descrição dos dados recolhidos em conformidade com o sistema de variáveis do modelo de análise do estudo.

Também foi realizada uma análise de conteúdo temático-categorial às entrevistas efectuadas, a partir dos sentidos e contextos identificados na informação recolhida. Esta análise teve por objectivo a produção de indicadores de práticas e representações organizacionais no domínio da gestão de activos intermédios, assim como das atitudes e representações sustentadas por estes mesmos actores em relação às dinâmicas de mudança técnica e organizacional, às condições de igualdade de género no trabalho e às suas próprias dificuldades funcionais.



<sup>13</sup> Ela implicou, no essencial, uma análise de tipo frequencial e alimentou a construção de informação gráfica sobre as diversas variáveis previstas no modelo de análise do estudo.

## 4. Entrevista para identificação e caracterização de boas práticas

Foi construído um instrumento para a recolha sistemática de informação relacionada com boas práticas de desenvolvimento profissional e organizacional de activos intermédios no quadro de sistemas produtivos e organizacionais diversos.

Nesse sentido, criou-se um guião orientador de uma entrevista semi-directiva, a aplicar a representantes qualificados de empresas, visando identificar e caracterizar situações de boas práticas em causa.

Este guião foi estruturado de modo a permitir:

- Identificar as áreas de gestão onde se inscreve(m) a(s) boa(s) prática(s);
- Caracterizar a(s) boa(s) prática(s) identificadas;
- Identificar a(s) categoria(s) de activos intermédios envolvidos;
- Caracterizar o processo de implementação e consolidação da(s) boa(s) prática(s) identificadas.



Nome da Empresa	Entrevistado	Sector	Região
Dinefer-Engenharia e Sistemas Industriais	João Conceição	Habitat	Centro
Ergovisão	Cândido Moura	Óptica	Centro
Grupo Martifer	Jorge Martins	Habitat	Centro
Grupo Pestana: Hotels & Resorts	Isabel Glória	Turismo	Lisboa e V. Tejo
Habidecor - Indústria têxtil para habitação	Lúcia Vieira	Habitat	Centro
Intentea - Tecnologia de Gestão, SA / Empresarial	Rosa Pedrosa	Novas tecnologias	Centro
McDonalds	Joaquim Rafael	Alimentar	Lisboa e V. Tejo
Prosegur	José Lourenço	Segurança	Lisboa e V. Tejo
Somitel - Representações e Montagens Industriais	José Manuel Marques	Telecomunicações	Centro
Valor Alternativo – Gestão de Activos SGFIM	Rui Vilas	Gestão de fundos	Lisboa e V. Tejo

## 5. Ficha de informação das experiências piloto

### Quadro #16

#### Empresas de boas práticas

Foi construída uma ficha para a recolha sistemática de informação relacionada com o desenvolvimento de uma experiência piloto com um conjunto de actores intermédios. Esta experiência visou testar a eficiência e a eficácia das principais conclusões surgidas durante o estudo e afinar, a partir do seu acompanhamento e avaliação, os contributos para a consolidação dos sistemas de gestão empresariais, do mercado de trabalho e do sistema e mercado de formação.

Nesse sentido, esta ficha foi desenhada e estruturada de modo a permitir caracterizar a experiência em causa, por referência:

- Às áreas e temas abordados na experiência piloto;
- À(s) categoria(s) de activos intermédios envolvidos;
- Ao processo de desenvolvimento da experiência;
- Aos resultados obtidos.



Foi previsto mobilizar entre 15 a 20 actores intermédios, tendo-se atingido um total de 16. Inicialmente foram seleccionadas 5 empresas, num conjunto de 21 actores. No entanto, duas dessas empresas revelaram dificuldades de percurso, desistindo a meio do processo. As 3 empresas que concluíram a experiência piloto foram as seguintes:

Nome da Empresa	Sector	Região
Confeitaria Nova Lisboa	Alimentar	Lisboa e V. Tejo
Tornearte – Indústria Portuguesa de Torneados	Habitat	Lisboa e V. Tejo
HFA – Henrique, Fernando & Alves	Tecnologias	Centro

**Quadro #17**  
Empresas das  
experiências  
piloto





## IV Parte Conclusões de workshops

No âmbito do projecto de investigação foram realizadas *workshops* sobre emprego, competências e formação relativamente aos actores intermédios da orgânica empresarial.

Os temas foram lançados pela equipa de investigação, mas os resultados apresentados não vinculam a equipa, porque se trata de reflexões, sugestões ou conclusões a que chegaram os participantes dos referidos eventos. As conclusões incluídas neste capítulo serão exploradas durante as fases seguintes da investigação e adequadamente referidas.

### 1. Enquadramento

A investigação aplicada sobre os actores intermédios da orgânica empresarial foca essencialmente o emprego, as competências e a formação deste grupo profissional, assunto sobre o qual se debruçaram os participantes das *workshops* realizadas.



### 2. Objectivos

Pretende-se aprofundar a temática do emprego, das competências e da formação profissional relativa aos actores intermédios da orgânica empresarial, debatendo com empresas, centros de emprego e centros de formação profissional os aspectos relativos a situações-problema e medidas a adoptar, identificando as oportunidades de ligações regionais e locais entre organizações públicas e privadas para o desenvolvimento do papel dos actores intermédios da orgânica empresarial.

De modo concreto, os *workshops* visaram:

- Participação e partilha activa do conhecimento e informação;
- Analisar as problemáticas emergentes tendo em conta o ponto de vista de diferentes intervenientes envolvidos;
- Esquematizar um diagnóstico dos pontos fracos/ fortes relativos aos domínios das competências, do emprego, da formação dos Actores Intermédios.



### 3. Destinatários

Os destinatários dos *workshops* foram representantes de Empresas, de Centros de Emprego, de Centros de Formação Profissional e de outras entidades relacionadas com as matérias do estudo, designadamente parceiros sociais e entidades de consultoria.



### 4. Programa

Para a identificação de situações-problema e medidas a adoptar relativamente aos actores intermédios foram apresentados os seguintes casos:

#### CASO 1

- Identificar situações problema do mercado de trabalho no que respeita à evolução das competências e da formação profissional dos «actores intermédios».
- Identificar medidas de política de emprego mais adequadas tendo em vista a valorização dos «actores intermédios», a evolução das funções e o desenvolvimento de competências, em igualdade de oportunidades.

#### CASO 2

- Identificar situações problema relativamente à oferta e à procura de formação profissional.
- Identificar medidas de política de formação mais adequadas tendo em vista a qualidade, a eficácia e a acessibilidade ao emprego, em igualdade de oportunidades.

#### CASO 3

- Identificar problemas e práticas relativas às vivências profissionais dos «actores intermédios» na orgânica empresarial tendo em vista, entre outros domínios, o desenvolvimento do trabalho, a inovação organizacional, a mudança tecnológica, a igualdade de oportunidades, as relações com a hierarquia, os colegas e os subordinados, etc.).
- Identificar medidas de política empresarial mais adequadas tendo em vista, entre outros domínios, a gestão de recursos humanos dos «actores intermédios», a adesão aos valores da empresa, a atitude para a inovação, a qualidade e a competitividade.



### 5. Metodologia

A metodologia utilizada foi a seguinte:

- Apresentação do estudo em retro projecção a todos os presentes nos *workshops*;
- Debate sobre os principais objectivos do estudo e a metodologia seguida na obtenção de resultados;

- Apresentação de casos aos participantes relativamente a situações-problema e medidas com vista à apresentação de sugestões face a situações concretas;
- Formação de equipas de trabalho;
- Acompanhamento às equipas por membros da equipa de investigação;
- Apresentação dos resultados das equipas através de porta-voz;
- Debate público dos resultados alcançados em cada grupo de trabalho.



## 6. Resultados: situações-problema e medidas

### 6.1. Situações-problema <sup>14</sup>

Os Actores Intermédios situam-se hierarquicamente entre as Direcções e os Operacionais, isto é, constituem o que tecnicamente se chama de 'zona da burocracia', entre o mundo da decisão e o mundo da operação. Nestas circunstâncias estes profissionais lidam, por vezes, com mensagens opostas e inconciliáveis e essa é uma característica central da sua actividade. A sua actuação é, por isso, dificultada pelo facto de serem o elo de ligação entre dois mundos, mas também por isso mesmo a sua função é primordial e bastas vezes pouco reconhecida.

Efectivamente, este grupo de profissionais não obtém com frequência o reconhecimento das suas competências a nível das Direcções e é muitas vezes visto pelos Operacionais como uma chefia autoritária que representa os interesses dos níveis hierárquicos superiores e que tem muita dificuldade em partilhar informação. Constituindo uma espécie de charneira entre dois mundos, os actores intermédios evidenciam muitas situações problemáticas decorrentes do seu posicionamento hierárquico. Por uns, são subavaliados e considerados actores não estratégicos; por outros, são considerados a face menos boa da autoridade. Mesmo entre colegas, estes actores não constituem propriamente um grupo profissional coeso dada a diversidade de funções e cargos que ocupam.

Disto resulta que os actores intermédios constituem um grupo profissional que desempenha um importante papel de *interface*, de regulação e de descodificação de todos os aspectos que integram a cultura organizacional (sistema produtivo, quadro interactivo e valores e expectativas). Por conseguinte, os actores intermédios devem: *i)* conhecer a organização em que se trabalham, a empresa na sua complexidade organizacional, nas suas missões, nos seus recursos, no seu ambiente geral; *ii)* participar do processo produtivo de forma sistémica e interdependente; *iii)* desenvolver uma visão estratégica, tanto da equipa e das tarefas que se realizam, como da empresa na sua globalidade e do mercado a que ela se destina.

De acordo com o Diagnóstico de Necessidades de Formação das Chefias Intermédias realizado pela PRONACI (Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias)<sup>15</sup>, são referidas as fortes lacunas ao nível de competências sociais e humanas e, muitas vezes, também técnicas, porque muitos destes profissionais

<sup>14</sup> Este resumo não inclui diversas e variadas apreciações ao sistema de formação profissional em geral, fortemente criticado a diversos níveis pelos participantes, seleccionando-se o foco sobre os actores intermédios.

<sup>15</sup> <http://www.pronaci.pt/>

foram promovidos de entre os operacionais e lançados em funções de chefia sem preparação social e sem conhecimentos técnicos suficientes, não tendo frequentado qualquer curso de formação em muitos casos. Esta informação é consistente com o baixo nível de formação escolar e profissional da mão-de-obra portuguesa em geral.

Neste sentido, os participantes identificaram desajustes nos perfis profissionais e funcionais dos actores intermédios, fruto de admissões inadequadas e de promoções inoportunas, que decorrem do facto de as empresas, especialmente as mais pequenas, não possuírem sistemas de gestão de recursos humanos adequados.

Além disso, a falta de formação evidencia a existência de problemas de conhecimento real das tarefas e das ferramentas que usam, resultando em disfunções organizacionais frequentes. Por outro lado, também se verificam problemas de conhecimento real das funções dos seus recursos humanos e das ferramentas de trabalho de cada colaborador.

Estas situações relacionam-se também com problemas de diagnóstico de situações novas ou por inovação tecnológica. É frequente que os actores intermédios tenham dificuldades de motivação perante as mudanças tecnológicas introduzidas, porquanto evidenciam pouca capacidade de flexibilidade comportamental e pouca adaptabilidade às mudanças a operar (resistências a mudanças), havendo uma parte deles que não prioriza a formação como uma ferramenta de trabalho essencial.

Tais situações são agravadas por deficiências de comunicação ascendente e descendente e, consequentemente, criam-se situações em que os actores intermédios não interpretam correctamente as directrizes da empresa nem são capazes de transferir os conhecimentos adequados para que os membros das equipas possam operar correctamente. Acresce a tudo isto uma fraca delegação de funções do topo para a linha hierárquica e desta para os operacionais.

Ocorre, ainda, que a igualdade de oportunidades apresenta muitos pontos fracos no que respeita à ascensão de mulheres a cargos de chefia de natureza intermédia. Os participantes dos *workshops* referiram diversas vezes que não existe distribuição equitativa de tarefas e de cargas de trabalho nem equidade na avaliação do desempenho e, consequentemente, isso reflecte-se nos vencimentos, nas regalias e nas promoções de modo negativo para as mulheres.

Todas estas situações são agravadas pelo facto de as empresas raramente fazerem avaliações sistemáticas aos seus recursos humanos e auditorias às respectivas performances. Por outro lado, muitas empresas estão a dispensar pessoal e atribuem pouca prioridade à contratação deste grupo de profissionais, e outras empresas são demasiadamente pequenas para se preocuparem com as especificidades dos actores intermédios.

Finalmente, os participantes referiram que as entidades oficiais “andam de costas voltadas”, faltando comunicação entre elas no que respeita aos problemas dos actores intermédios. Os participantes consideraram que existem fortes desajustes entre a oferta e a procura; muitas vezes oferece-se o que não é necessário e procura-se o que o mercado não disponibiliza. Portanto, a oferta formativa é considerada desenquadrada das necessidades do tecido empresarial e dos seus actores intermédios.

## 6.2. Medidas

Os participantes dos *workshops* consideraram a formação como um instrumento essencial para o desenvolvimento das competências dos actores intermédios, especialmente no que respeita à vertente social e humana das suas funções. Efetivamente, trata-se de pessoas que, em geral, chefiam outras pessoas, cujas necessidades de desenvolvimento profissional também são muito fortes.

Nesta óptica, os participantes recomendaram vivamente a formação para o desenvolvimento de competências de liderança, de comunicação e de assertividade. Foi evidenciada a necessidade de políticas de formação contínua transversal às diferentes áreas das empresas, bem como formação de natureza metodológica e organizacional para melhor identificação dos problemas, da natureza das tarefas e da utilização de instrumentos de trabalho com maior proveito.

Porém, não basta a formação. As empresas devem montar sistemas de recrutamento e selecção de pessoal adequados, devem proporcionar aos novos colaboradores um programa de acolhimento e integração e devem desenvolver sistemas objectivos de avaliação do desempenho, o que também contribuirá fortemente para uma melhoria ao nível da igualdade de oportunidades.

Igualmente, é importante que as empresas concebam modelos organizacionais mais flexíveis de produção que permitam rapidez na diversificação, na modificação e na individualização de produtos, bens e serviços, e que mantenham elevados níveis de produtividade, de modo a satisfazerem as exigências específicas dos clientes e/ou utentes. Com efeito, apesar de importantes transformações tecnológicas registadas nas empresas portuguesas, nas últimas décadas do século XX, persistem ainda obstáculos, sobretudo, ao nível da mudança organizacional, que, na óptica de Estanque (2005: 117), são fruto da “concepção tradicionalista que tem permanecido incrustada no tecido industrial português”. Ou seja, é fundamental que se promovam novos valores face ao trabalho e ao emprego (v.g., responsabilidade, participação, autonomia, desenvolvimento pessoal e profissional), pelo que os actores intermédios são cruciais na dinamização dos colectivos de trabalho, nomeadamente na motivação e responsabilidade dos seus colaboradores nos objectivos das empresas.

Por outro lado, o papel dos actores intermédios deve ser realçado, porquanto constituem um grupo essencial de ligação entre o ‘mundo da decisão’ e o ‘mundo da operação’. Por conseguinte, é essencial que haja o reconhecimento destes profissionais e que lhes seja proporcionado envolvimento estratégico, facilitando

a sua capacidade de transmissão de objectivos globais e específicos aos seus grupos de trabalho, bem como permite uma maior coesão entre estes profissionais e maior envolvimento dos trabalhadores.

Esta dinâmica permite maior transparência de objectivos, facilidade em diagnosticar situações novas, absorver mudanças tecnológicas rápidas, apoiar adequadamente o trabalho dos colaboradores. Daqui decorre que a delegação de funções tenderá a aumentar em todos os níveis da hierarquia e que a aprendizagem de outras áreas (*cross-training*) conhecerá novos efeitos ao nível da mobilidade interna (entre grupos) e não apenas da rotatividade (dentro do grupo).

Os participantes consideram que tais medidas e resultados prospectados serão muito mais frutuosos com a introdução de modelos de gestão da qualidade, de auditorias internas frequentes e avaliações de desempenho objectivas.

Finalmente, os participantes referiram que devia haver legislação adequada para promover a conciliação da vida profissional e familiar.





## V Parte Apresentação de resultados e análise do emprego, das competências e da formação dos actores intermédios

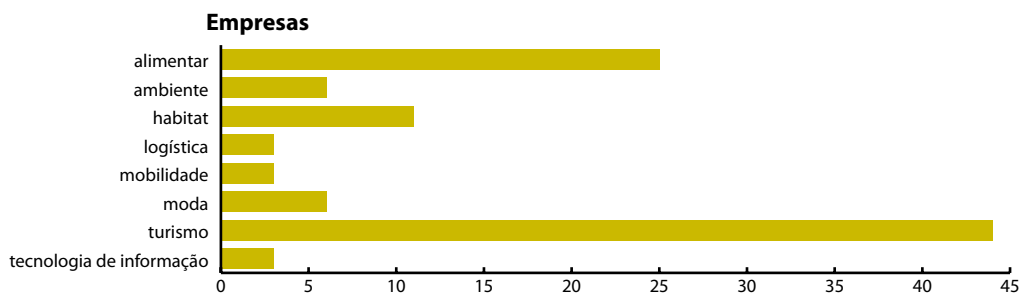
A V Parte apresenta-se em três capítulos, os quais se dedicam à caracterização das empresas e perspectiva dos dirigentes sobre os actores intermédios, à perspectiva dos actores intermédios relativamente às competências e outras temáticas que envolvem as suas profissões e, finalmente, à perspectiva dos Centros de Emprego e de Formação Profissional na óptica do emprego e da formação para os actores intermédios.

### 1. As empresas<sup>16</sup>

A análise às empresas trata da caracterização genérica das empresas, das principais políticas de gestão de recursos humanos que são desenvolvidas e da perspectiva dos dirigentes das empresas acerca do papel que os actores intermédios desempenham na vida da empresa.

#### 1.1. Caracterização

As empresas inquiridas apresentam a seguinte distribuição por clusters de actividade económica:



**Gráfico #01**  
Clusters das  
actividades  
económicas

Em geral, são empresas que possuem configurações organizacionais de natureza burocrática simples ou mecanicista, não se encontrando modelos modernos de gestão em estrutura matricial ou privilegiando a gestão por projectos.

Cerca de 53% das empresas apresentam características mistas entre a estrutura simples e a estrutura mecanicista, o que é comum em diversos outros estudos realizados.



Os clusters moda, habitat e ambiente possuem cerca de metade das empresas com uma organização mecanicista e os restantes clusters apresentam estruturas mistas entre estrutura simples e estrutura burocrática.

**Gráfico #02**  
Configurações organizacionais

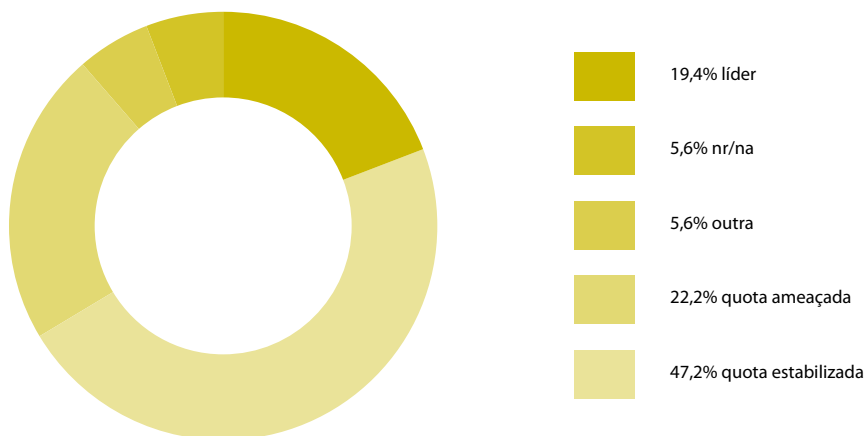
A concorrência é muito elevada, atingindo 72,2%, contra 9,4% moderada e apenas 8,3% baixa. Esta baixa concorrência pertence ao cluster ambiente.



Em termos de posicionamento no mercado, 19,4% das empresas são líderes e 47,2% possuem a sua quota estabilizada, representando 2/3 da amostra. Cerca de 22,2% possui a sua quota ameaçada.

**Gráfico #03**  
Concorrências

A liderança corresponde a empresas dos clusters do ambiente e alimentar e as empresas ameaçadas referem-se basicamente à moda e habitat.



**Gráfico #04**  
Posicionamento  
no mercado

## 1.2. A Gestão de recursos humanos de actores intermédios

A gestão de recursos humanos relativa aos actores intermédios é avaliada em função das seguintes áreas: política de recrutamento, políticas de formação profissional e políticas de igualdade de género e conciliação trabalho e família.

### 1.2.1. Política de recrutamento de actores intermédios

No que respeita às políticas de recrutamento, as empresas possuem um padrão base, o qual varia ligeiramente em função das qualificações convencionais.

Uma maioria elevada declara não ter preferência por género. O único caso de um valor com dois dígitos em que se declara uma preferência de género sucede com as chefias directas. Nesse caso, existe uma preferência de cerca de 11% relativa aos homens, a qual se prende com o facto de em determinadas áreas da produção, devido à predominância de homens, se preferir um homem para chefiar. Todavia, o inverso não é verificável no que respeita às mulheres.

Relativamente à idade existe uma clara preferência por pessoas até 35 anos, mais vincado nos quadros técnicos e menos vincado nas chefias directas, que em geral são pessoas com mais idade do que os técnicos.

No que respeita às habilitações há uma clara preferência por pessoas com instrução superior para as chefias intermédias e para os quadros médios, enquanto no que respeita a chefias directas a preferência é claramente para o nível de ensino secundário.

A preferência por habilitações profissionais faz parte de todos os perfis, com realce para os quadros médios. A experiência profissional também é desejável para a maioria das empresas.

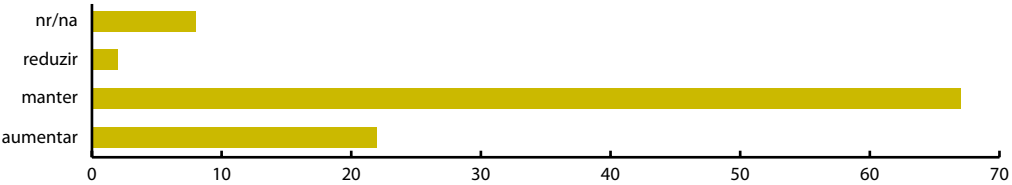
Competências	Chefias Intermédias	Quadros Médios	Chefias Directas
Género	M/F	M/F	M/F*
Até 35 anos	50% até 35 anos	60% até 35 anos	40% até 35 anos
Habilitações	56% Ensino Superior	54% Ensino Superior	58% Ensino Secundário
Formação profissional	74% sim	82% sim	68% sim
Experiência profissional	58% não	58% não	59% não

\*Há uma valorização exclusiva do sexo masculino de 11,1% contra 2,8% do sexo feminino

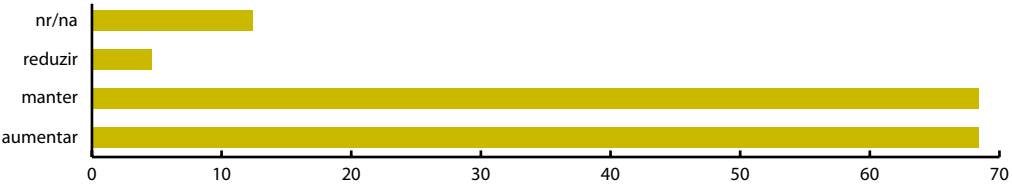
Relativamente à gestão previsional dos efectivos a médio prazo, as perspectivas de redução são mínimas em todos os níveis de qualificação. A manutenção é o cenário mais forte, seguida à distância pela perspectiva de aumento dos quadros.

**Quadro #18**  
Perfis de entrada

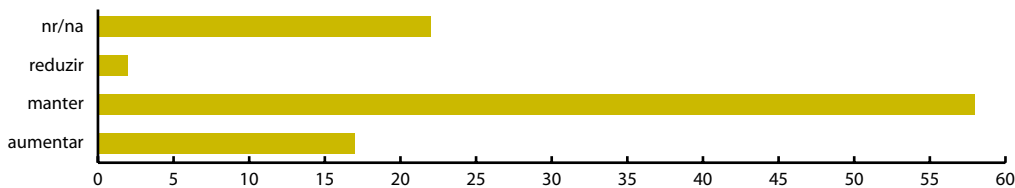
É de realçar que no caso dos quadros médios, a perspectiva de aumento é igual à de manutenção (44%). Portanto, a perspectiva de aumento dos quadros médios é um cenário muito provável, com uma perspectiva percentual que dobra os valores previstos de aumentos para as chefias intermédias e directas, indiciando um reforço técnico destas empresas no futuro próximo.



**Gráfico #05**  
Gestão  
previsional  
das chefias  
intermédias



**Gráfico #06**  
Gestão  
previsional dos  
quadros técnicos



**Gráfico #07**  
Gestão  
previsional das  
chefias directas

**1.2.2. Política de formação profissional para actores intermédios**  
No que respeita às políticas de formação profissional para actores intermédios, os dirigentes consideram que os perfis de competências seguem os seguintes traços:

Competências	Chefias Intermédias	Quadros Médios	Chefias Directas
Estratégicas	22,7%	1,9%	3,4%
Administrativas / Gestão	18,2%	13,5%	10,3%
Técnicas	18,2%	46,2%	41,4%
Interpessoais	40,9%	38,5%	44,8%

**Quadro #19**  
Perfis de  
competências

Os dirigentes consideram que as competências técnicas e interpessoais constituem o cerne dos conhecimentos que devem possuir os quadros médios (84,7%) e as chefias directas (86,2%) , enquanto as chefias intermédias possuem uma predominância de cerca de 41% em competências interpessoais, mas as restantes aproximam-se muito umas das outras, num perfil mais variado. A grande diferença que se verifica deve-se a que as chefias intermédias devem possuir muitíssimo mais competências estratégicas do que as demais qualificações e muitíssimo menos necessidade de competências técnicas.

No que respeita a previsões relativamente à realização de formação até ao médio prazo, verifica-se que os resultados são muito semelhantes em todos os níveis de qualificação, representando três pessoas formadas em cada quatro.

Formação a médio prazo	Chefias Intermédias	Quadros Médios	Chefias Directas
SIM	74,2%	73,3%	75%
NÃO	25,8%	26,7%	25%

**Quadro #20**  
Formação  
prevista a médio  
prazo

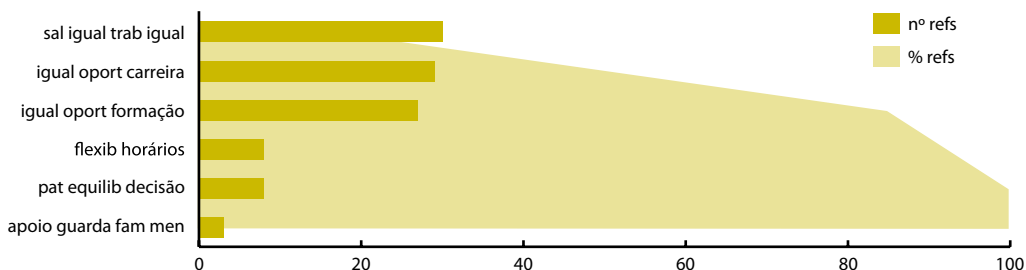
Para o efeito, cerca de 60% das empresas considera que irá promover incentivos à formação profissional, sobretudo através da criação de condições para a frequência de cursos e da elaboração de um plano de formação, em todos os níveis de qualificação. No caso das chefias directas, os dirigentes das empresas diminuem radicalmente o peso destas duas medidas e aumentam a visita a empresas e ‘outras medidas’ (neste caso, é de admitir que se prevê a formação em posto de trabalho).

Competências	Chefias Intermédias	Quadros Médios	Chefias Directas
Condições frequência cursos	52,4%	52,9%	33,3%
Plano de formação	33,3%	29,4%	25,0%
Visitas a empresas	3,4%	5,9%	25,0%
Outras	9,6%	11,8%	16,7%

### 1.2.3. Políticas de igualdade de género e conciliação trabalho e família

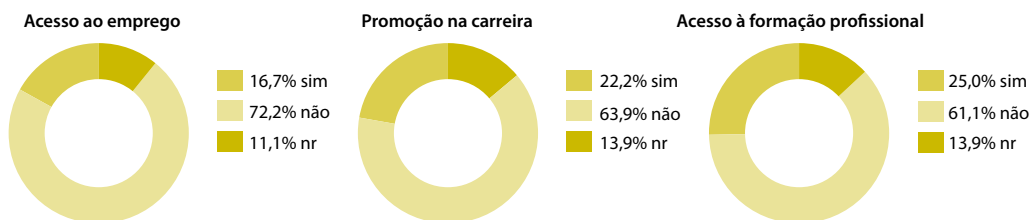
Os dirigentes das empresas consideram que a igualdade de oportunidades segundo o género refere-se, em cerca de 84% dos casos, a salário igual para trabalho igual (29,4%), progressão na carreira (28,4%) e acesso (26,5%) à formação, com muito equilíbrio entre os três domínios. A flexibilidade de horários e a repartição do poder de decisão ocupam apenas 7,8% cada. A análise por clusters não evidencia particularidades significativas.

#### Quadro #21 Incentivos à formação



Em 72,2% dos casos as empresas não tomaram medidas de igualdade de género no acesso ao emprego, contra apenas 16,7% que assumiram a tomada de medidas sobre a matéria. Relativamente à promoção na carreira os resultados foram, respectivamente, de 63,9% e 22,2%, enquanto no acesso a formação profissional registaram-se, respectivamente, 61,1% e 25%. Isto significa que na maioria dos casos (entre 72,2% e 61,1%), mesmo contabilizando os dirigentes que não responderam, os valores de não existência de políticas são sempre superiores a 61%.

#### Gráfico #08 Políticas para a igualdade de género - significados atribuídos pela empresa



Nos casos em que foram tomadas medidas, em cada uma das três dimensões foram priorizadas as seguintes medidas de igualdade de género:

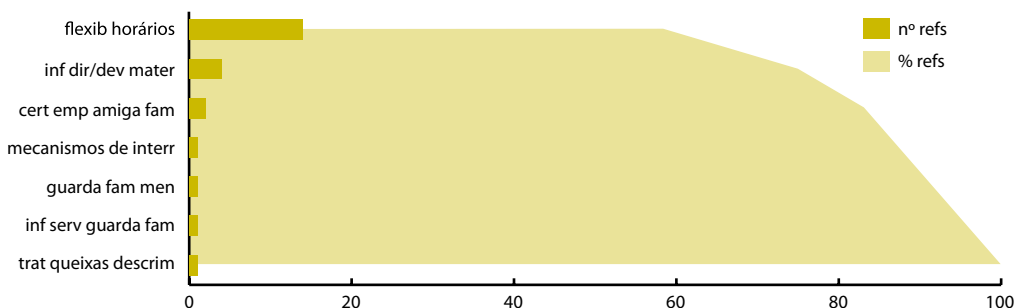
- Acesso ao emprego: código de conduta;
- Progressão na carreira: avaliação meritocrática do desempenho;
- Acesso à formação: diagnóstico de necessidades.

#### Gráfico #09 Medidas de acesso ao emprego, promoção na carreira e formação

No que respeita à conciliação da vida profissional com a vida familiar, que constitui uma base fundamental para apoiar as mulheres que trabalham e ainda executam as tarefas domésticas, 44,4% das empresas consideram possuir políticas, contra 47,2% que consideram não existir políticas nessa matéria (8,3% não responde / não sabe).

Das empresas que afirmam ter tomado medidas, 58,3% consideram ter sido ao nível da flexibilização de horários, 16,7% através da informação de direitos e deveres de maternidade e paternidade e em 8,3% dos casos encontra-se a certificação de empresa amiga da família. Os restantes 16,7% dividem-se equitativamente em mecanismos de interrupção, guarda de menores, informação sobre serviços de guarda e tratamento de queixas de discriminação.

Se admitirmos que uma parte da referida flexibilização de horários não é mais do que 'facilidade' informal de saída e entrada fora dos horários em casos pontuais, tal como acontece em muitas empresas do país, então os valores da flexibilização de horários baixam, assim como se eleva o número de empresas que não pratica medidas de igualdade de género no trabalho. A análise de cluster não evidencia nenhum padrão predominante de políticas por cluster.



**Gráfico #10**  
Política de  
conciliação  
trabalho-família  
- medidas  
existentes nas  
empresas

### 1.3. A Perspectiva empresarial do papel dos actores intermédios

Neste ponto os dirigentes avaliam as dificuldades dos actores intermédios no que respeita ao exercício de competências, aos factores dificultadores e à adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais.

#### 1.3.1. Dificuldades no exercício das competências

Os dirigentes das empresas inquiridas consideram que as maiores dificuldades se situam ao nível das chefias, com 41,7%, contra 30,6% de problemas relativamente a quadros médios. Em 16,7% dos casos considera-se não existirem problemas e 11,1% não sabem / não respondem. Apenas no cluster 'turismo' predominam os problemas inerentes a chefias intermédias e quadros médios, enquanto nos restantes clusters a predominância situa-se ao nível das chefias directas.

Relativamente a chefias intermédias e quadros médios, as maiores dificuldades que os dirigentes encontram no exercício das competências situam-se, predominantemente ao nível das competências interpessoais e de comunicação (35,7%) e

das competências de gestão (31%). O exercício das competências técnicas apresenta 19% de dificuldades funcionais e as competências estratégicas 14,3%. Estes resultados indiciam que os dirigentes consideram que as competências estratégicas são menos relevantes para a maioria dos actores intermédios das empresas, tanto mais quanto das seis citações apenas duas se referem concretamente a 'análise estratégica'. Aliás, isso fora já evidenciado no perfil de competências anteriormente mencionado, no qual os dirigentes das empresas consideram que as competências estratégicas são praticamente do âmbito das chefias intermédias. Por outro lado, de um ponto de vista técnico, os dirigentes parecem considerar que os colaboradores estão bem apetrechados e que uma melhor adaptação a novas tecnologias resolveria parte importante dos problemas.

Relativamente às competências mais citadas ao nível de dificuldades das chefias intermédias e dos quadros médios, as competências interpessoais e de comunicação são as mais relevantes – que, aliás, já no perfil de competências assumiam um carácter relevante. Praticamente metade dos problemas situa-se ao nível das competências de liderança e de motivação, sendo logo seguido dos problemas ligados às relações interpessoais e a comunicação. No que respeita às competências administrativas / gestão (31% de dificuldades), o destaque situa-se ao nível dos procedimentos e rotinas, com quase metade das citações, sobretudo no que respeita à gestão da informação / comunicação organizacional. Quanto ao controlo e coordenação do trabalho deve-se destacar as dificuldades associadas a planeamento de projectos e gestão do tempo.

Dificuldades funcionais das chefias intermédias e dos quadros médios		Total de referências		
		N.º	%	
Exercício competências estratégicas Concepção, análise e decisão	Dificuldade em desenvolver perspectiva holística	1	14,3	
	Dificuldade de análise estratégica	2	6	
	Dificuldade na análise de tendências de mercado	2		
	Dificuldade de análise crítica	1		
Exercício competências administrativas / gestão	Controlo do trabalho	Dificuldade na gestão de objectivos	1	31,0
		Dificuldade de planeamento/gestão de projectos	2	
		Dificuldade na planificação de ciclos de produção	1	
	Coordenação do trabalho	Dificuldade na gestão de horários de trabalho	1	13
		Dificuldade na gestão do tempo	2	
	Gestão de procedimentos e rotinas	Ausência de hábitos de gestão	1	
		Dificuldade na gestão da informação organizacional	4	
		Outras dificuldades administrativas não especificadas	1	
Exercício competências técnicas	Dificuldade de adaptação a novas tecnologias	3	19,0	
	Outras dificuldades técnicas não especificada	5	8	



Dificuldades funcionais das chefias intermédias e dos quadros médios		Total de referências					
		N.º	%				
Exercício competências interpessoais	Liderança e motivação	Dificuldade de gestão equipas de trabalho	2	12	28,6		
		Dificuldade na gestão de subordinados	1				
		Dificuldade no exercício de papéis de liderança	3				
		Dificuldades na motivação de colaboradores	1				
	Relacionamento interpessoal	Dificuldade em adoptar atitude positiva com clientes	1				
		Dificuldade em adoptar atitude laboral pró-activa	1				
		Dificuldade no relacionamento interpessoal	2				
	Negociação/Resol conflitos	Dificuldades em técnicas d resolução de problemas	1				
	Exercício competências comunicacionais	Não domínio de línguas estrangeiras	1			3	7,1
		Dificuldade na comunicação de conhecimentos	1				
Dificuldade na comunicação externa		1					
Total de referências			42	100,0			

## Quadro #22

### Dificuldades funcionais das chefias intermédias e quadros médios

No caso das chefias directas, 47,8% das dificuldades são atribuídas ao exercício das competências interpessoais e de comunicação.

Os problemas associados à liderança e à motivação ocupam a maioria dos problemas, com 39,1% dos casos. Também as competências técnicas constituem problema importante e são citadas em 26,1% dos casos.

Ainda com alguma relevância surgem as competências de gestão (21,7%), sobretudo no que respeita a procedimentos e rotinas, mas as competências estratégicas possuem apenas uma citação e mostram-se irrelevantes para esta população, na óptica dos dirigentes.

Dificuldades funcionais das chefias directas			Total de referências		
			N.º	%	
Exercício competências estratégicas Concepção, análise e decisão		Dificuldade de análise crítica	1	1	4,4
	Controlo do trabalho	Dificuldade na planificação de ciclos de produção	1		
		Coordenação do trabalho	Dificuldade na gestão do tempo	1	
Exercício competências administrativas / gestão	Gestão de procedimentos e rotinas	Ausência de hábitos de gestão	1	5	21,7
		Dificuldade na gestão da comunicação organizacional	1		
		Outra dificuldade administrativa não especificada	1		
	Exercício competências técnicas		Dificuldade de adaptação a novas tecnologias	3	
		Dificuldade de compreensão de procedimentos	1	6	26,1
		Outra dif técnica não especificada	2		

Dificuldades funcionais das chefias directas		Total de referências			
		N.º	%		
Exercício competências interpessoais	Liderança e motivação	Dificuldade na gestão de equipas trabalho	3	9	39,1
		Dificuldade na gestão de subordinados	2		
		Dificuldade no exercício de papéis de liderança	2		
		Dificuldades na motivação de colaboradores	2		
Exercício competências comunicacionais		Dificuldade na comunicação externa	2	2	8,7
Total de referências				8,7	100,0

Da análise destacam-se as competências interpessoais e comunicacionais como as mais críticas para o desempenho dos actores intermédios na generalidade, enquanto em segundo lugar apresentam-se as competências de gestão para o pessoal da estrutura média e as competências técnicas para as chefias directas. Tais conclusões são importantes porque evidenciam que as temáticas da liderança, motivação e comunicação, consideradas actualmente como decisivas para as performances organizacionais, constituem formação crucial para os actores intermédios em geral. Em especial deve-se realçar que ao nível das chefias directas, quase metade dos problemas funcionais residem nesses tipos de competências. Por outro lado, os resultados também indiciam que a estrutura média tem problemas importantes ao nível da capacidade de gestão, organização e priorização dos processos de trabalho, enquanto as chefias directas acusam falhas ao nível de conhecimentos técnicos, admitindo-se que essa percepção dos dirigentes esteja associada a qualificações mais baixas destes profissionais relativamente aos da estrutura média.

### Quadro #23 Dificuldades funcionais das chefias directas

A comparação entre os problemas associados a pessoal da estrutura média e os problemas associados a chefias directas apresenta o seguinte perfil:

Competências	Chefias Intermédias e Quadros Médios (CIQM)	Chefias Directas (CD)	Diferenças
Estratégicas	14,3	4,4	CIQM + 9,9
Gestão	31,0	21,7	CIQM + 9,3
Técnicas	19,0	26,1	CD + 7,1
Interpessoais / Comunicacionais	35,7	47,8	CD + 12,1

As respostas dos dirigentes mostram que as competências estratégicas e de gestão são mais centrais nas chefias intermédias e nos quadros técnicos, enquanto as competências técnicas e interpessoais devem ser mais centrais nas chefias directas, sem esquecer, contudo, que as competências interpessoais / comunicacionais são o maior óbice de todos os grupos, assim como possuem a maior importância, e que as competências de gestão também são uma parte significativa para o bom desempenho das chefias directas.

### Quadro #24 Diferencial de problemas

#### 1.3.2. Factores dificultadores do exercício das competências

Os dirigentes reconhecem, contudo, que a maioria dos problemas resulta de con-

tingências organizacionais (52,7%) associadas a problemas de informação / comunicação organizacional, indefinição de funções, crescimento rápido da empresa, mudanças em curso e pressão por resultados. No entanto, existe uma componente, superior a um quarto dos casos (27%), que evidencia existirem problemas de resistência à mudança, passividade, desmotivação, rotinização e aversão ao risco. Finalmente, em cerca de 20% dos casos, são associadas insuficiências de qualificação académica e de formação profissional.

Causas atribuídas às dificuldades funcionais dos activos intermédios Estratégicas		Total de Referências	
		N.º	%
Motivacionais e Atitudinais	resistência à mudança passividade desmotivação rotinização aversão ao risco	20	27,0
Qualificacionais	insuficiente qualificação académica insuficiente formação profissional	15	20,3
Contingências Organizacionais	problemas de comunicação organizacional indefinição de funções crescimento rápido da empresa mudanças em curso pressão por resultados	39	52,7
Total de Referências		74	100,0

**Quadro #25**  
Causas das  
dificuldades  
funcionais

A análise às causas das dificuldades funcionais, segundo os níveis de qualificação, mostra claramente que as contingências organizacionais afectam muito mais o desempenho das chefias directas do que dos restantes actores, enquanto que as causas associadas a motivações e atitudes são sobretudo referenciadas para o caso das chefias intermédias e quadros médios.

As qualificações são os menores problemas relativos a esta última população, enquanto que para as chefias directas constituem uma dificuldade importante em cada quatro (25%).

Causas das dif funcionais dos activos intermédios	Chefias Intermédias e Quadros Médios				Chefias Directas				Total de Ref <sup>as</sup>
	1ª escolha	2ª escolha	3ª escolha	Total Ref <sup>as</sup>	1ª escolha	2ª escolha	3ª escolha	Total Ref <sup>as</sup>	
Motivacionais e Atitudinais	7 30,4 %	6 60,0 %	1 20,0 %	14 36,8 %	3 18,7 %	2 16,7 %	1 12,5 %	6 16,7 %	20 27,0 %
Qualificacionais	5 21,7 %	1 10,0 %	-	6 15,8 %	5 31,3 %	4 33,3 %	-	9 25,0 %	15 20,3 %
Contingências Organizacionais	11 47,8 %	3 30,0 %	4 80,0 %	18 47,4 %	8 50,0 %	6 50,0 %	7 87,5 %	21 58,3 %	39 52,7 %
Total de Ref <sup>as</sup>	23 100,0 %	10 100,0 %	5 100,0 %	38 100,0 %	16 100,0 %	12 100,0 %	8 100,0 %	36 100,0 %	74 100,0 %

Deve-se notar que, enquanto as duas primeiras escolhas, no caso das chefias directas, não alteram a ordem das dificuldades, no caso das chefias intermédias e quadros médios, a ordem é invertida com um grande destaque (60%) para as motivações e atitudes.

No caso das chefias directas, em qualquer das escolhas as contingências organizacionais são predominantes.

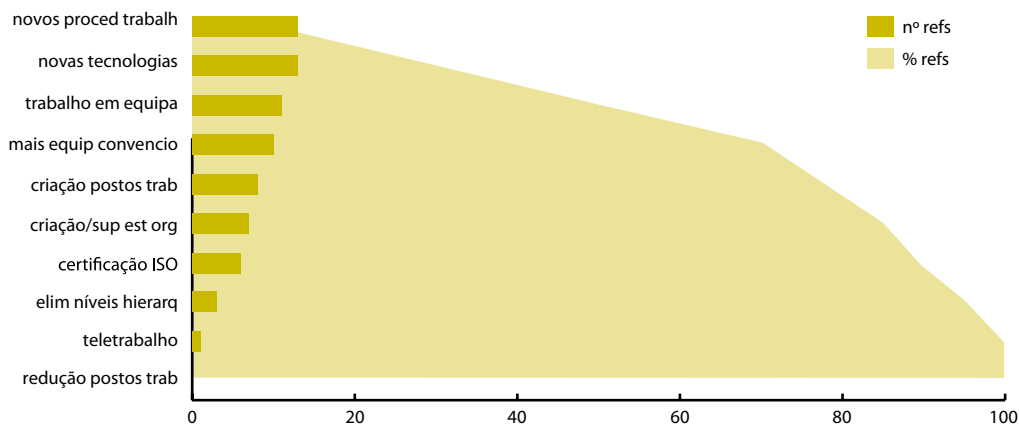
### 1.3.3. Adaptação a mudanças técnicas e organizacionais

As empresas da amostra que realizaram recentemente mudanças técnicas e organizacionais são cerca de 53%, contra cerca de 44% de empresas que o não fizeram.

Cerca de 2/3 das mudanças operadas incidiram sobre novos procedimentos de trabalho, novas tecnologias, trabalho em equipa e aquisição de mais equipamentos convencionais, enquanto 1/3 incidiu, sobretudo, em criação de postos de trabalho, estrutura organizacional e certificação ISO.

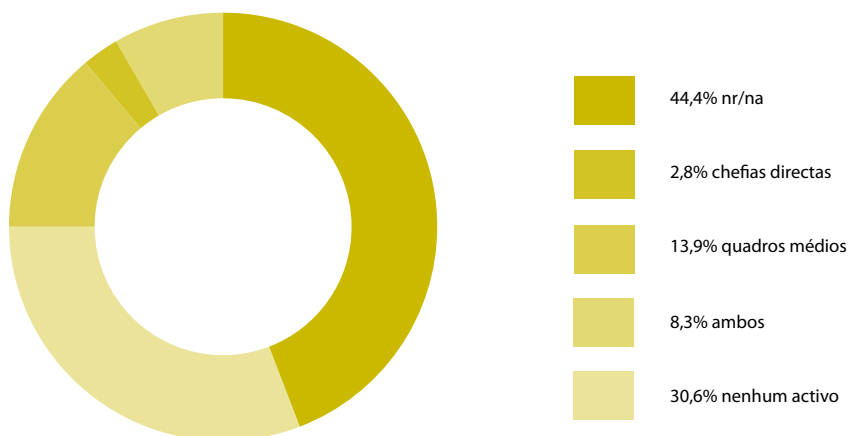
As mudanças ocorreram predominantemente em todos os clusters, exceptuando o cluster alimentar em que ocorreu em apenas 1/3 das empresas.

**Quadro #26**  
Causas das dificuldades funcionais, por qualificação



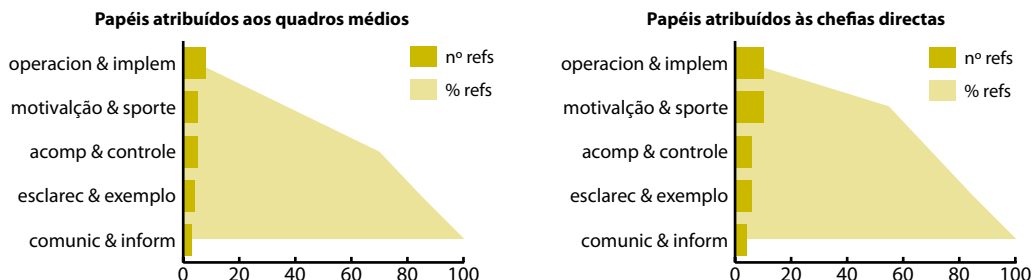
**Gráfico #11**  
Mudanças implementadas nas empresas

Do conjunto dos dirigentes que responderam positiva ou negativamente, 45% considerou que existem dificuldades de adaptação às mudanças por parte dos actores intermédios, mas com muito menor predominância no caso das chefias directas (2,8%). Deve-se realçar, contudo, a grande percentagem de dirigentes que não se sentem aptos a responder à questão.



**Gráfico #12**  
Dificuldades de adaptação dos activos intermédios

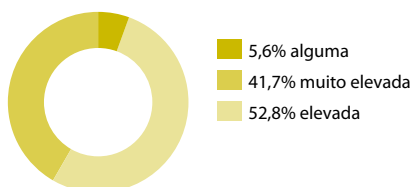
Os papéis atribuídos aos actores intermédios centram-se, sobretudo, na operacionalização / implementação e motivação / suporte para os quadros médios, com 55% de peso no caso dos quadros médios (técnicos e chefias) e cerca de 52% no caso das chefias directas. O papel de acompanhamento e controlo é sobretudo atribuído à estrutura média, enquanto as chefias directas devem desempenhar o papel de comunicação e informação. O papel de esclarecimento e exemplo também possui peso.



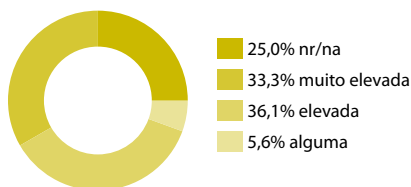
A importância atribuída aos quadros médios é sempre predominantemente 'elevada' ou 'muito elevada', em todas as empresas e clusters. Em todos os níveis de qualificação são atribuídos 4,4 valores de importância, num máximo de 5.

**Gráfico #13**  
Papéis atribuídos aos actores intermédios

Importância atribuída aos quadros médios



Importância atribuída às chefias directas



## 2. Actores intermédios<sup>17</sup>

A análise aos actores intermédios incluirá os perfis sócio-profissionais e as trajetórias, as competências funcionais, a experiência e as atitudes face a mudanças técnicas e organizacionais e a percepção de condições de igualdade de género nas empresas.

Em alguns casos será tida em consideração uma análise por clusters, mas apenas relativamente aos clusters alimentar, ambiente, habitat, moda e turismo, os quais registam mais respostas.

### 2.1. Perfis sócio-profissionais e trajetórias

#### 2.1.1. Perfis sócio-profissionais

Neste capítulo de caracterização da população leva-se em consideração o sexo, a idade, o estado civil e a escolaridade.

##### 2.1.1.1. Sexo

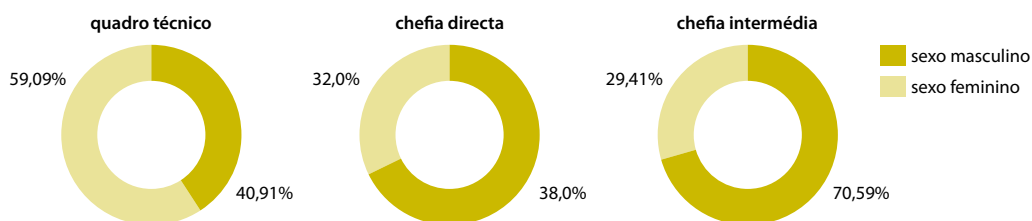
Os homens representam quase 62% da população. No entanto, o cruzamento da variável 'sexo' com a 'qualificação convencional' apresenta resultados diferenciados segundo se trate de quadros técnicos ou de chefias.

**Gráfico #14**  
Implementação e consolidação de mudanças

<sup>17</sup> Fonte de todos os gráficos e quadros apresentados: 'Inquérito aos Actores Intermédios, MundiServiços, 2007.

Efectivamente, os homens predominam nos cargos de chefia, representando 70,6% da população de chefias intermédias e 68% das chefias directas, enquanto as mulheres representam 59,1% dos quadros técnicos.

Nesta população, o acesso das mulheres a cargos de chefia é um pouco menor do que a sua representatividade total, mas o acesso a cargos técnicos é predominante.

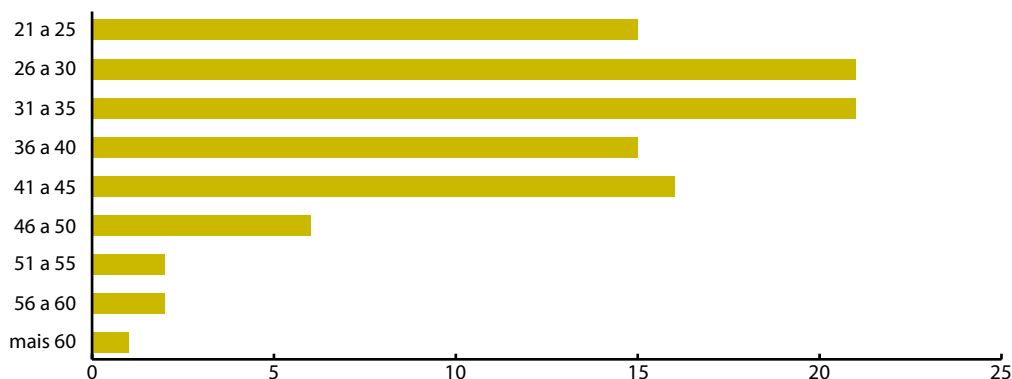


**Gráfico #15**  
Actores  
intermédios,  
segundo sexo e a  
qualificação

A análise por clusters mostra que em novas tecnologias (57,1%), turismo (44,4%) e alimentar (41,2%) as mulheres atingem os valores mais elevados com predominância, em todos os casos, nos 'quadros técnicos'. Ambiente (80%) e habitat (75%) são os valores mais elevados para os homens.

#### 2.1.1.2. Idade

Por estrutura etária, a mediana acumula na classe 31 a 35 anos (57%) e 86% do total possui, no máximo, 45 anos, evidenciando uma população jovem ao nível destes profissionais.



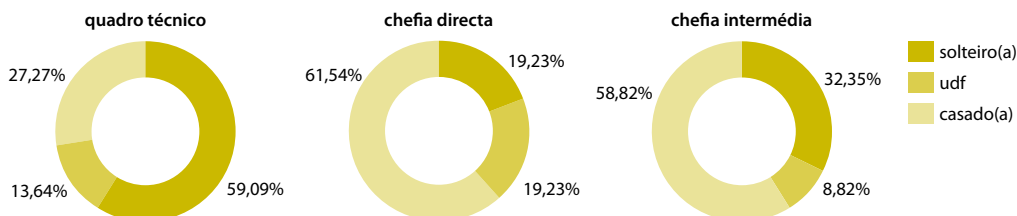
**Gráfico #16**  
Actores  
intermédios,  
segundo idade

Os mais jovens, 21-25 anos, situam-se nos clusters do turismo e das novas tecnologias. Os clusters alimentar, ambiente, habitat, turismo e novas tecnologias situam-se maioritariamente até 35 anos.

#### 2.1.1.3. Estado civil

A população inquirida representa 64,6% de pessoas casadas. As predominâncias absolutas deste estado civil são ao nível da chefia directa, 80,8%, e da chefia in-

termédia (67,6%), enquanto os quadros técnicos são constituídos por 59,1% de pessoas solteiras.

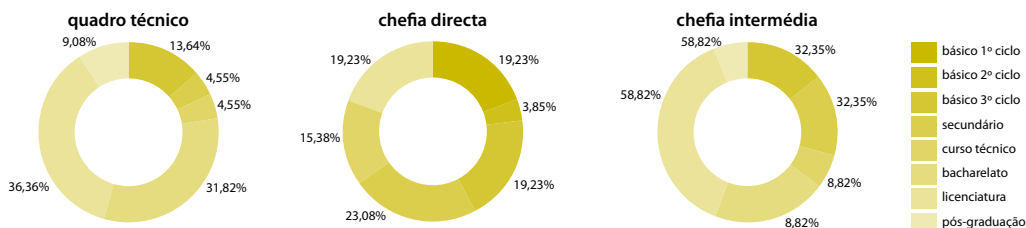


#### 2.1.1.4. Escolaridade

Ao nível da escolaridade 53,7% das pessoas possuem bacharelato, licenciatura ou pós-graduação. Os quadros técnicos (77,3%) e as chefias intermédias (64,7%) são predominantemente constituídos por pessoas com nível universitário, mas as chefias directas apenas possuem 19,2% das pessoas nessas condições.

**Gráfico #17**

Actores intermédios, segundo o estado civil e a qualificação



#### 2.1.2. Trajectórias profissionais

Neste capítulo apresenta-se a duração das trajectórias profissionais, os locais de exercício, a antiguidade na empresa, a antiguidade no cargo actual, acesso ao cargo actual e modo de acesso, determinantes no acesso.

**Gráfico #18**

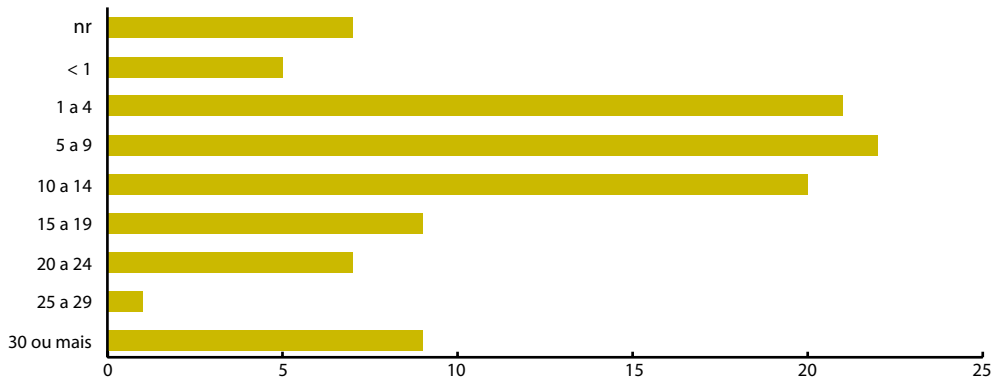
Actores intermédios, segundo a categoria e qualificação

##### 2.1.2.1. Duração das trajectórias

A mediana da duração das trajectórias profissionais situa-se na classe 5-9 anos (55%), mas o 3º quartil acumula imediatamente a seguir na classe 10 a 14 anos, evidenciando que não é necessário muito tempo para se aceder aos cargos de actores intermédios. Efectivamente, apenas 16% precisam de 20 anos para o efeito.

Relativamente à qualificação, a duração da trajectória dos quadros médios em anos é muito menor (7,1 anos) do que as chefias intermédias (12,9 anos) e as chefias directas (14,4 anos), provavelmente em virtude de haver menos progressão de carreira e porque as habilitações literárias são mais elevadas nestes cargos.





**Gráfico #19**  
Duração das  
trajectórias  
profissionais - em  
anos

Por clusters existem diferenças significativas: enquanto nas novas tecnologias a duração das trajectórias é a mais baixa (6,3), no ambiente esse valor triplica. Os restantes clusters oscilam entre 10 e 15 anos.

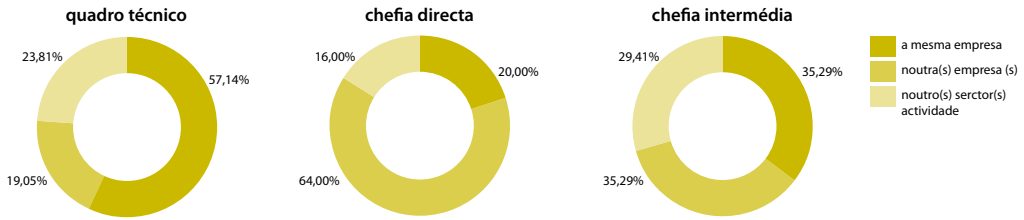
Activos Intermédios		Clusters de Empresas (média de anos)								Total
		Alimentar	Ambiente	Habitat	Logíst.	Mobil.	Moda	Turism.	N. Tec.	
Chefia Interm.	média	13,8	15,3	12,5	15,0	13,0	16,0	8,5	8,0	12,9
Chefias Directas	média	18,0	25,0	10,0	-	-	-	12,7	-	14,4
Quadros Técnic.	média	7,0	-	14,0	-	-	7,0	7,0	6,0	7,1
Total	média	13,6	19,2	12,0	15,0	13,0	14,5	10,2	6,3	11,9

**Quadro #27**  
Duração das  
trajectórias  
profissionais,  
segundo  
qualificação e  
clusters

2.1.2.2. Locais de exercício

Esta população realizou a sua trajectória numa única empresa apenas em 35,4% dos casos e em 39% dos casos em empresas do mesmo sector. Isto significa que apenas 25,6% das pessoas mudaram de sector durante a sua trajectória.

Os quadros técnicos fazem-no predominantemente na mesma empresa (57,1% dos casos), enquanto as chefias directas o fazem em 64% dos casos noutras empresas e apenas 20% na mesma empresa. As chefias intermédias usam, em valores aproximados, os três tipos de trajectória.

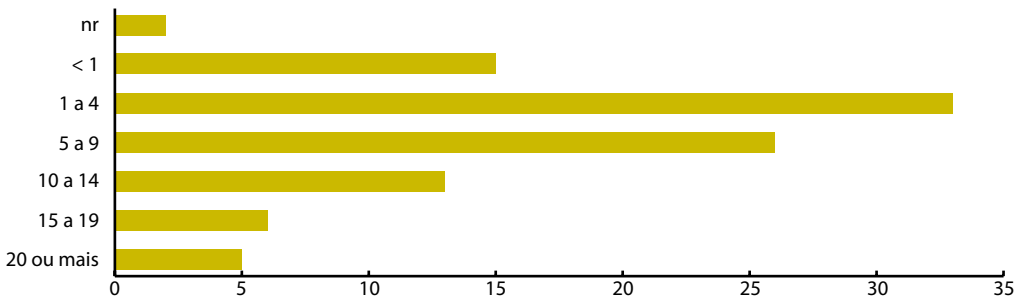


### 2.1.2.3. Antiguidade na empresa

A mediana acumula entre 1-4 anos de antiguidade e o terceiro quartil na classe imediatamente a seguir, 5-9 anos, indiciando que a rotação de pessoal parece ser importante. Apenas 24% possuem mais de 10 anos de antiguidade.

**Gráfico #20**  
Locais de  
exercício  
profissional

Os quadros técnicos têm menos antiguidade (5,4 anos) do que as chefias intermédias (7,7 anos) e as chefias directas (7,6 anos), parecendo ser os que mais rodam. É nesta população que estão as habilitações literárias mais elevadas, o maior número de mulheres, o maior número de pessoas solteiras e os mais jovens.



Por clusters não se verificam diferenças significativas entre (6,1 e 8,7), já que logística e mobilidade não são alvo de análise específica.

**Gráfico #21**  
Antiguidade na  
empresa actual -  
em anos

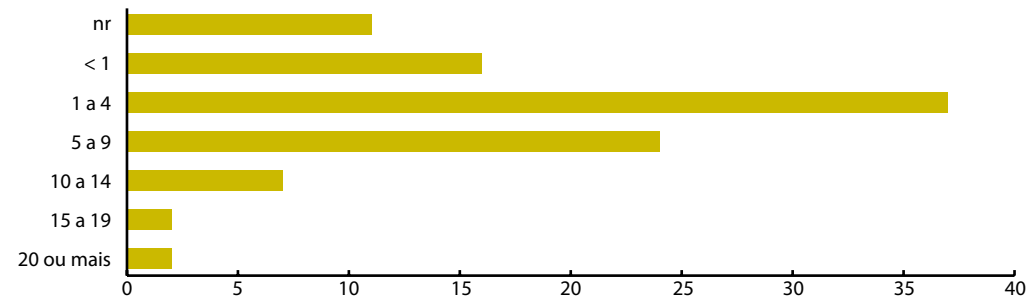
Activos Intermédios		Clusters de Empresas (nº médio de anos)								Total
		Alimentar	Ambiente	Habitat	Logíst.	Mobil.	Moda	Turism.	N. Tec.	
Chefia Interm.	média	10,7	1,3	7,4	15,0	13,0	6,6	5,1	7,0	7,7
Chefias Directas	média	7,2	17,5	7,5	-	-	-	6,4	8,0	7,6
Quadros Técnic.	média	3,3	-	6,0	-	-	7,0	5,7	5,6	5,4
Total	média	8,7	7,8	7,3	15,0	13,0	6,7	5,9	6,1	7,1

### 2.1.2.4. Antiguidade no cargo actual

A antiguidade no cargo actual acumula a mediana em 1-4 anos (64%) e até 9 anos inclui 84% do efectivo, mostrando uma população relativamente recente nos cargos.

**Quadro #28**  
Antiguidade  
na empresa,  
segundo  
qualificações e  
clusters

Deve-se notar, contudo, que as chefias intermédias são cerca do dobro do tempo mais antigas (6,8 anos) do que os quadros técnicos (3,5 anos), corroborando as ilações do ponto anterior.



**Gráfico #22**  
Antiguidade no cargo actual - em anos

Por clusters, existe uma variação importante entre sectores com maior e menor antiguidade.

Efectivamente, os clusters com menor antiguidade são o ambiente (1,6 anos) e o turismo (3,3 anos), enquanto que o alimentar (8 anos) e o habitat (7 anos) são sectores com muito maior antiguidade.

Activos Intermédios		Clusters de Empresas (nº médio de anos)								Total
		Alimentar	Ambiente	Habitat	Logíst.	Mobil.	Moda	Turism.	N. Tec.	
Chefia Interm.	média	9,9	1,0	7,4	-	10,0	5,2	3,4	7,0	6,8
Chefias Directas	média	6,7	2,5	6,5	-	-	-	3,6	6,0	4,4
Quadros Técnic.	média	3,3	-	6,0	-	-	7,0	2,7	4,3	3,5
Total	média	8,0	1,6	7,0	0,0	10,0	5,5	3,3	5,2	5,1

**Quadro #29**  
Antiguidade no cargo actual, segundo qualificações e clusters

2.1.2.5. Acesso ao cargo actual e modo de acesso

O acesso ao cargo efectua-se, em metade dos casos, por proposta da chefia e por progressão na carreira. Em 14,3% dos casos é devido a vaga e noutros 13% devido a criação de cargo.

Nos homens, por proposta e por progressão, verifica-se um valor um pouco superior ao das mulheres: 59,5% de casos masculinos contra 51,5% de casos femininos; no caso dos quadros técnicos a proximidade é maior, com 52,1% para os homens e 48,0% para as mulheres.

Os clusters ‘ambiente’ e ‘moda’ detêm 100% de acessos sob proposta da chefia ou progressão na carreira, contra 47,5% do turismo, o único com menos de 50%.

Modalidade de acesso ao cargo intermédio	Activos Intermédios - Sexo masculino				Activos Intermédios - Sexo feminino				Total de Ref <sup>s</sup>
	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	
Proposta do superior	19 30,6 %	11 30,6 %	7 30,4 %	37 30,6 %	5 21,7 %	5 25,0 %	7 28,0 %	17 25,0 %	28 36,4 %
Progressão na carreira	20 32,3 %	10 27,8 %	5 21,7 %	35 28,9 %	9 39,1 %	4 20,0 %	5 20,0 %	18 26,5 %	11 14,3 %
Resposta anúncio emprego	12 19,5 %	4 17,4 %	4 17,4 %	20 16,5 %	4 17,4 %	5 25,0 %	6 24,0 %	15 22,1 %	11 14,3 %
Criação do cargo	7 11,3 %	10 27,8 %	5 21,7 %	22 18,2 %	4 17,4 %	4 17,4 %	4 17,4 %	12 17,6 %	10 13,0 %
Contacto directo com empresa	3 4,8 %	1 2,8 %	2 8,7 %	6 5,0 %	1 4,3 %	1 5,0 %	3 12,0 %	5 7,4 %	7 9,1 %
Estágio curricular	-	-	-	-	-	-	-	-	4 5,2 %
Outra	1 1,6 %	-	-	1 0,8 %	-	1 5,0 %	-	1 1,5 %	7 9,1 %
<b>Total de Ref<sup>s</sup></b>	<b>62 100,0 %</b>	<b>36 100,0 %</b>	<b>23 100,0 %</b>	<b>121 100,0 %</b>	<b>23 100,0 %</b>	<b>20 100,0 %</b>	<b>29 100,0 %</b>	<b>68 100,0 %</b>	<b>77 100,0 %</b>

#### 2.1.2.6. Determinantes no acesso

Nas três escolhas efectuadas, a experiência e a formação profissional aparecem sempre nos dois primeiros lugares, com maior reforço para a 1ª escolha. A experiência e a formação representam 75,6%. A antiguidade pesa apenas em 9,5% dos casos. Os valores globais para os homens são de 77,2% e para as mulheres são de 72,4%. Não se verificam diferenças importantes segundo os níveis de qualificação por sexo, excepto no caso dos quadros técnicos masculinos, os quais exercem a profissão por 'disponibilidade familiar', o que é um indicador pouco positivo para a igualdade de género, a qual sabemos depender da disponibilidade familiar das mulheres.

#### Quadro #30

Modo de acesso ao cargo, segundo sexo e qualificação

Determinantes acesso a cargo intermédio (1ª escolha)	Activos Intermédio - Sexo masculino				Activos Intermédios - Sexo feminino				Total de Ref <sup>s</sup>
	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	
Experiência	50,0	60,0	14,3	47,7 (21)	33,3	42,9	30,0	34,5 (10)	43,2 % (32)
Formação	31,8	20,0	42,9	29,5 (13)	41,7	28,6	40,0	37,9 (11)	32,4 % (24)
Antiguidade	18,2	6,7		11,4 (5)	-	-	20,0	6,9 (2)	9,5 % (7)
Disponibilidade familiar	-	6,7	28,6	6,8 (3)	-	-	10,0	3,4 (1)	5,4 % (4)
Idade	-	6,7	-	2,3 (1)	8,3	14,3	-	6,9 (2)	4,1 % (3)
Sexo	-	-	-	-	-	14,3	-	3,4 (1)	1,4 % (1)
Outra	28,6	-	14,3	2,3 (1)	16,7	-	-	6,9 (2)	4,1 % (3)
<b>Total de Ref<sup>s</sup></b>	<b>100,0 (22)</b>	<b>100,0 (15)</b>	<b>100,0 (7)</b>	<b>100,0 (44)</b>	<b>100,0 (12)</b>	<b>100,0 (7)</b>	<b>100,0 (10)</b>	<b>100,0 (29)</b>	<b>100 % (74)</b>

Por clusters, verifica-se que as taxas mais baixas relativas à experiência e à formação são do turismo (61,3%) e das novas tecnologias (71,5%). Nestes casos a antiguidade revela-se importante, com 12,9% e 14,3% respectivamente. O turismo é o cluster que conta com a maior variedade de acesso ao cargo, cobrindo todas as escolhas. O cluster 'alimentar' dá algum peso à idade e o cluster 'habitat' à disponibilidade familiar.

#### Quadro #31

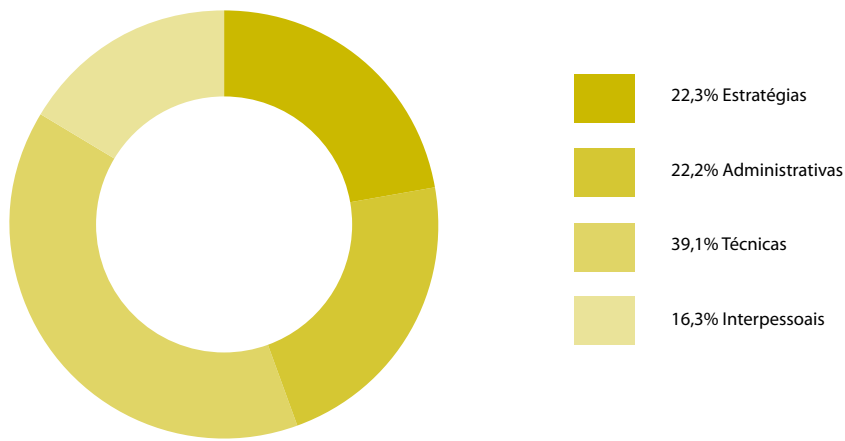
Primeiro determinante no acesso ao cargo, segundo sexo e qualificação

Determinantes acesso a cargo intermédio (1ª escolha)	Clusters de Empresas								Total de Refªs
	Alimentar	Ambiente	Habitat	Logística	Mobilidade	Moda	Turismo	Novas Tecnol	
Experiência	50,0	40,0	50,0	100,0	100,0	100,0	29,0	28,6	43,2%
Formação	31,3	60,0	37,5	-	-	-	32,3	42,9	32,4%
Antiguidade	12,5	-	-	-	-	-	12,9	14,3	9,5%
Disponibilidade familiar	-	-	12,5	-	-	-	9,7	-	5,4%
Idade	6,2	-	-	-	-	-	6,5	-	4,1%
Sexo	-	-	-	-	-	-	3,2	-	1,4%
Outra	-	-	-	-	-	-	6,5	14,3	4,1%
Total de Refªs	100 (16)	100 (5)	100 (8)	100 (1)	100 (1)	100 (5)	100 (31)	100 (7)	100 (74)

**Quadro #32**  
Modo de acsso ao cargo, segundo os clusters

**2.2. Competências funcionais, autonomia e dificuldades dos actores intermédios**  
Neste ponto analisam-se as competências dos actores intermédios e a respectiva autonomia das funções, bem como as dificuldades que estes actores encontram para o exercício das suas funções.

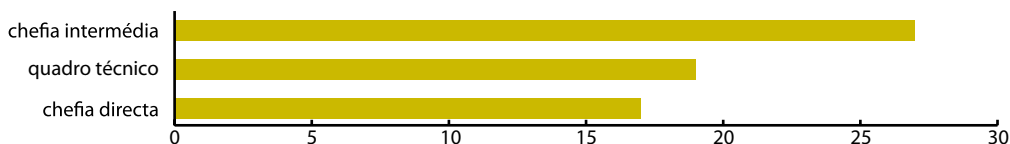
**2.2.1. Competências funcionais**  
As competências apontam para um exercício máximo de 39,1% de competências técnicas e um exercício mínimo de 16,7% de competências funcionais.



**Gráfico #23**  
Alocação do tempo de trabalho diário

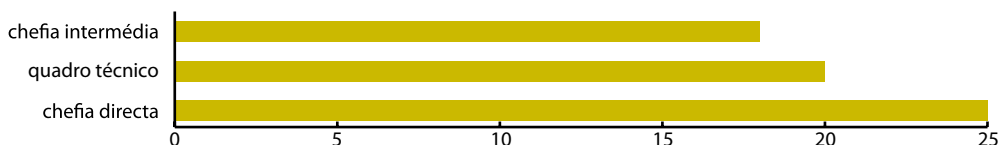
Relativamente ao exercício de competências por níveis de qualificação convencional, analisa-se cada uma das competências por nível.

No que respeita a competências estratégicas, a maior importância é dada pelas chefias intermédias, seguido de quadros técnicos e chefias directas. Provavelmente esta resposta relaciona-se com o facto de as chefias intermédias constituírem o cerne da linha hierárquica e relacionarem-se directamente com o topo, enquanto as chefias directas, pelo menos formalmente, em nenhuma ocasião o fazem.



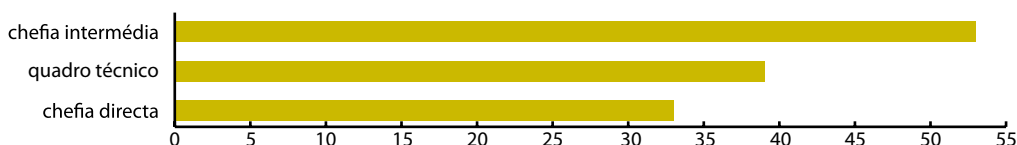
Quanto às competências administrativas / gestão, a importância maior também é dada às chefias intermédias, seguido de chefias directas. Justificam-se tais respostas devido ao papel de gestão de equipas efectuado nestes dois níveis.

**Gráfico #24**  
Exercício de competências estratégicas, segundo qualificações



Relativamente às competências técnicas verifica-se uma quebra significativa das chefias intermédias, evidenciando-se terem maiores funções de linha hierárquica, e uma predominância dos quadros técnicos, acima de 50%.

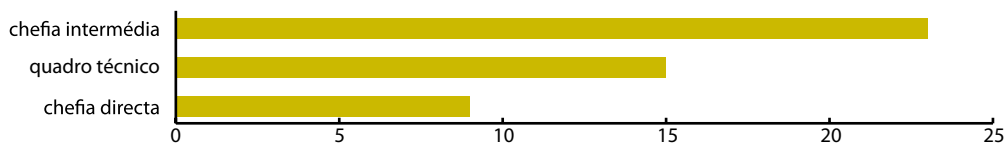
**Gráfico #25**  
Exercício de competências administrativas, segundo qualificações



No que respeita às competências interpessoais as chefias directas exercem estas competências mais do que os outros níveis de qualificação, sendo que os quadros técnicos praticamente dispensam estas competências. As respostas justificam-se inteiramente, porquanto as chefias directas são as que mais intensamente se relacionam com subordinados e os quadros técnicos são os que, por via do peso das suas competências técnicas, menos exercem competências sociais.

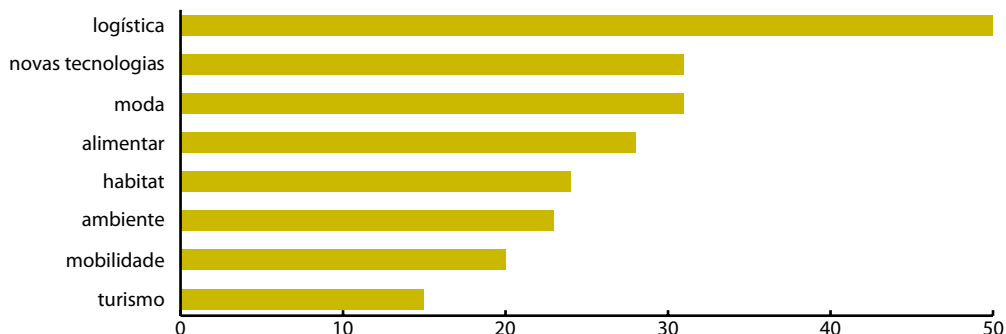
**Gráfico #26**  
Exercício de competências técnicas, segundo qualificações

Considera-se, todavia, que estes valores ainda são muito baixos em todos os níveis de qualificação face à emergência do novo paradigma.



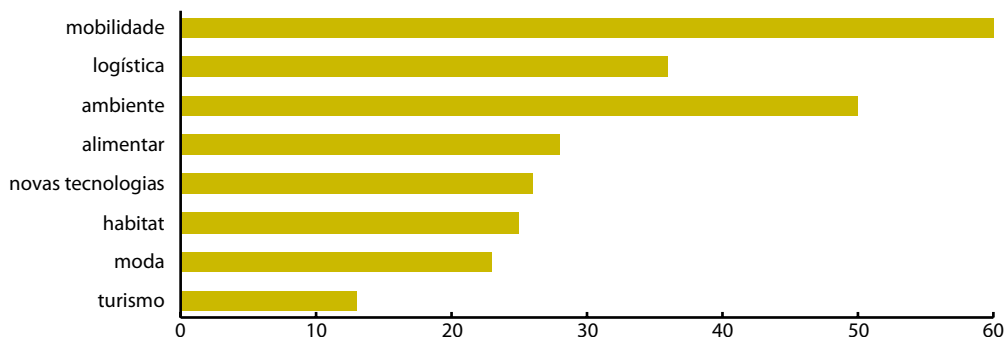
**Gráfico #27**  
Exercício de  
competências  
interpessoais,  
segundo  
qualificações

Porém, o peso dado ao exercício das diversas competências diverge muito segundo a análise por cluster. Efectivamente, 'novas tecnologias' e 'moda' estão à cabeça das competências estratégicas, ambos com 31%. O 'turismo' dá pouca atenção a estas competências, o que parece ser um paradoxo num sector que lida muito com o público. Pelo menos ao nível das chefias estas competências tenderiam a ser mais significativas.



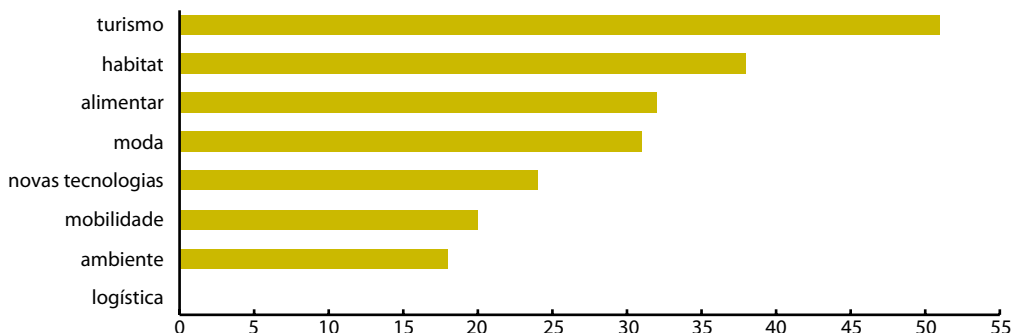
**Gráfico #28**  
Exercício de  
competências  
estratégicas

Relativamente às competências administrativas / gestão são os clusters do 'ambiente' (36%) e 'alimentar' (28%) que lhes dão maior importância (recorda-se que 'mobilidade' e 'logística' não são alvo de análise). O turismo também dá pouca atenção a estas competências.



**Gráfico #29**  
Exercício de  
competências  
administrativas /  
gestão

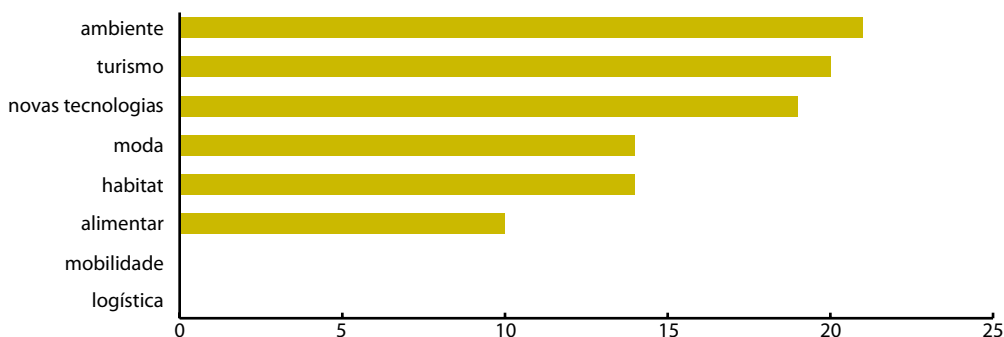
Ao nível das competências técnicas o 'turismo' destaca-se com 51%, seguido do 'habitat' com 38%. O elevado resultado do turismo deve-se a considerar muito baixos os níveis das outras três competências.



No que respeita às competências interpessoais o ‘ambiente’ (21%) e o ‘turismo’ destacam-se (20%), mas sem qualquer significado, porquanto os clusters variam entre 10% e 21%. Esta população atribui muito pouca importância às competências sociais, apesar de teoricamente tais competências serem um aspecto decisivo no desempenho, sobretudo, das chefias intermédias e directas.

**Gráfico #30**  
Exercício de competências técnicas

Tais resultados podem querer dizer que as pessoas ainda não perceberam a importância do desenvolvimento de competências sociais para o bom desempenho organizacional e que as empresas estão muito aquém no desenvolvimento das suas necessidades quanto à emergência de novas competências desta natureza.



## 2.2.2. Autonomia funcional

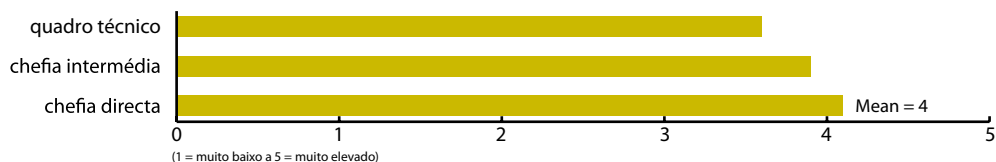
Este ponto foca a autonomia dos actores intermédios no que respeita a autonomia de métodos de trabalho, agenda de trabalho e estratégia de trabalho.

**Gráfico #31**  
Exercício de competências interpessoais

### 2.2.2.1. Autonomia de métodos de trabalho

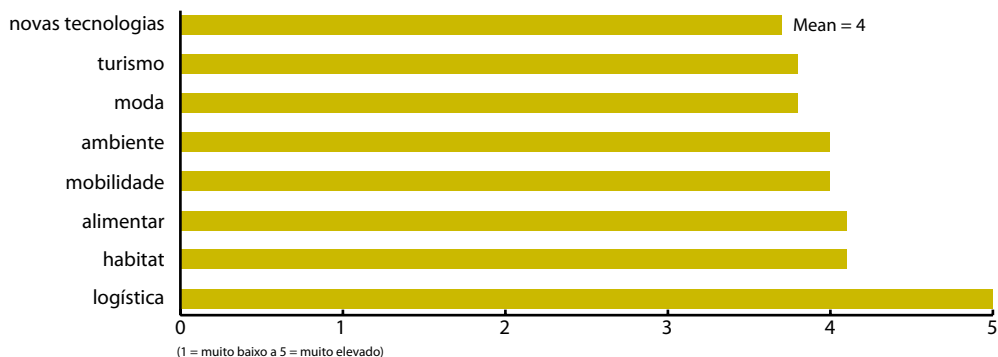
A autonomia de trabalho respeita à decisão acerca da realização do trabalho e escolha de procedimentos de trabalho. Relativamente ao primeiro critério verifica-se que são as chefias directas que possuem maior autonomia, provavelmente devido a necessidades de mudanças rápidas de processos ao nível produtivo. Ao contrário, os quadros técnicos possuem um trabalho mais padronizado e com menor decisão sobre a sua realização.





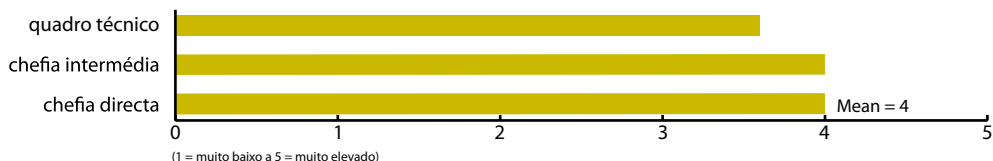
**Gráfico #32**  
Realização do trabalho, por qualificação - autonomia de métodos de trabalho

A avaliação por cluster, que não inclui nem logística nem mobilidade, mostra que os clusters habitat, alimentar e ambiente são aqueles em que as pessoas possuem maior capacidade de decisão sobre a realização do trabalho. Os clusters novas tecnologias, turismo e moda apresentam valores um pouco inferiores aos outros três clusters.



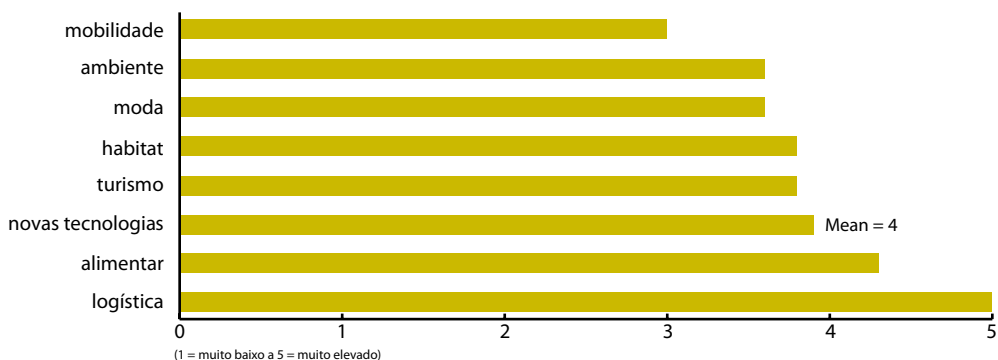
**Gráfico #33**  
Realização do trabalho, por cluster - autonomia de métodos de trabalho

Quanto ao segundo critério, relativo a escolha de procedimentos de trabalho, os resultados apresentam-se semelhantes ao primeiro critério, destacando-se a maior autonomia das chefias directas e a menor autonomia dos quadros técnicos.



**Gráfico #34**  
Procedimentos de trabalho, por qualificação - grau de autonomia

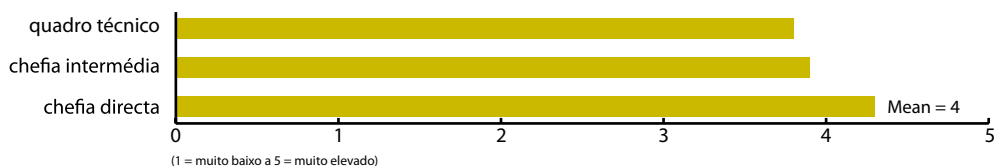
Por clusters, o sector alimentar mantém-se com a maior autonomia e os demais sectores estão muito juntos, entre 3,6 e 3,9, o que ainda é uma autonomia considerável.



#### 2.2.2.2. Autonomia de agenda de trabalho

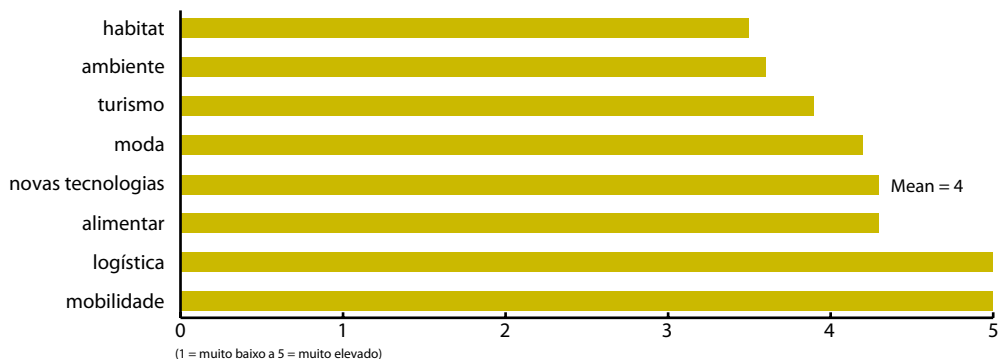
A autonomia de agenda respeita ao controlo da agenda e controlo da sequência de actividades. O controlo da agenda de trabalho é claramente favorável à linha hierárquica intermédia e menos favorável aos quadros técnicos, como, aliás, seria de esperar.

**Gráfico #35**  
Procedimentos de trabalho, por cluster - grau de autonomia



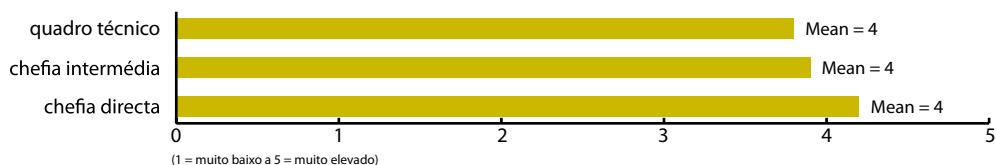
Por clusters, destacam-se os sectores alimentar, novas tecnologias e moda e, com valores inferiores, aparecem turismo, ambiente e habitat.

**Gráfico #36**  
Controlo da agenda de trabalho, por qualificação - grau de autonomia



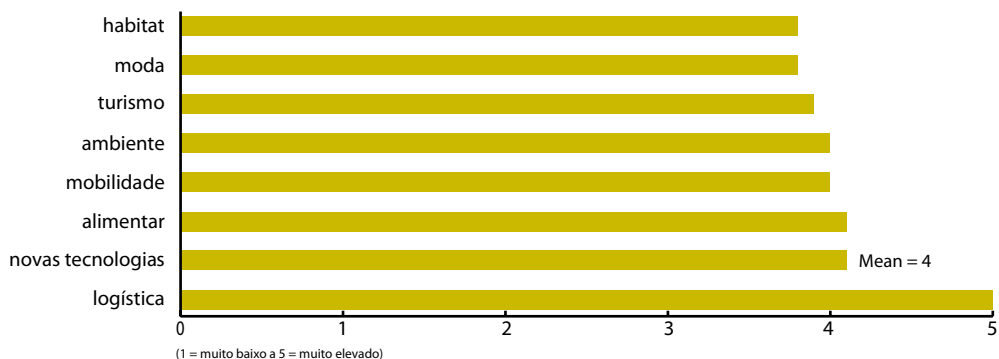
**Gráfico #37**  
Controlo da agenda de trabalho, por cluster - grau de autonomia

No que respeita ao controlo da sequência das actividades, mantêm-se as chefias intermédias com uma autonomia superior às demais qualificações que se apresentam muito próximas e ainda com bastante autonomia.



**Gráfico #38**  
Controlo da sequência das actividades, por qualificação - grau de autonomia

Por clusters não se verificam diferenças significativas oscilando a autonomia entre 3,8 e 4,1; estes valores são consideravelmente elevados.

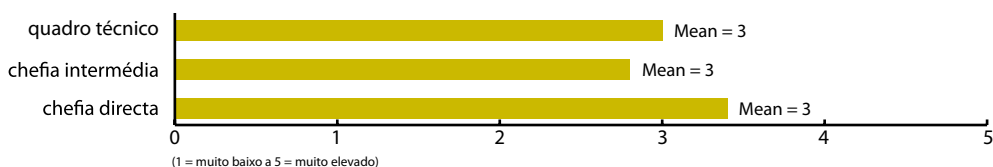


### 2.2.2.3. Autonomia de estratégia de trabalho

Neste ponto avalia-se o poder de modificar os objectivos de trabalho e a sua forma de avaliação. No que respeita aos objectivos de trabalho, a autonomia da hierarquia intermédia é consideravelmente superior às demais qualificações, mas a margem de manobra é pequena em todos os níveis, especialmente no que concerne a quadros técnicos. Os objectivos tendem a ser padronizados a partir do topo estratégico.

### Gráfico #39

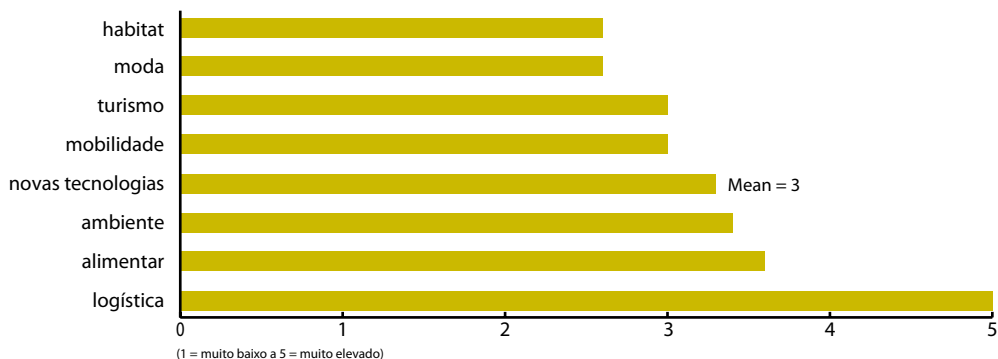
Controlo da sequência das actividades, por cluster - grau de autonomia



Por cluster, apenas o cluster alimentar apresenta um valor um pouco acima da média, enquanto habitat e alimentar dão uma margem de manobra muito pequena. A possibilidade de alterar objectivos é, por isso, mediana, corroborando as respostas à autonomia dos actores intermédios.

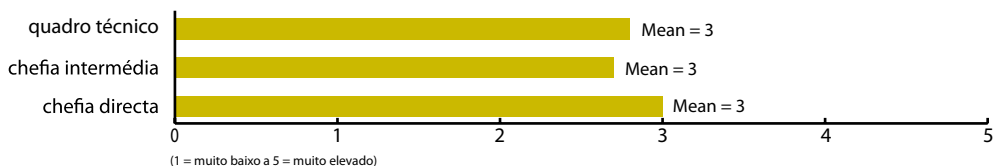
### Gráfico #40

Modificar objectivos de trabalho, por qualificação - grau de autonomia



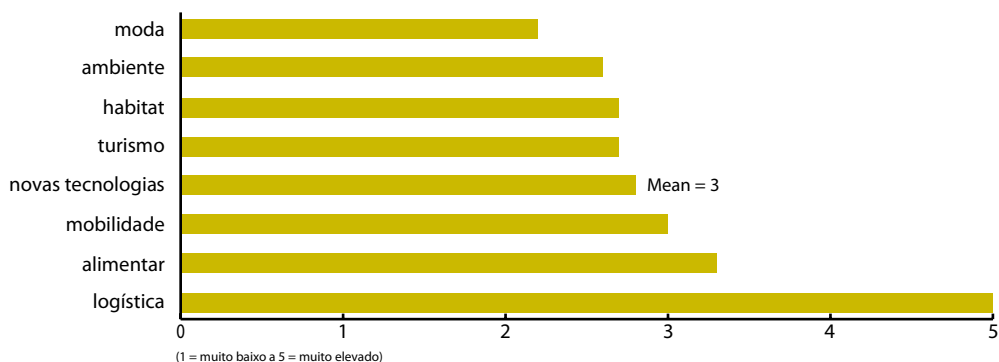
**Gráfico #41**  
Modificar  
objectivos de  
trabalho, por  
cluster - grau de  
autonomia

Relativamente à forma de avaliação, as chefias intermédias mantêm uma maior autonomia, mas que não passa de uma posição mediana face à avaliação teórica.



**Gráfico #42**  
Modificar forma  
de avaliação,  
por qualificação  
- grau de  
autonomia

Por cluster, o sector alimentar permite alguma margem de manobra, mas na moda essa margem é ínfima.



### 2.2.3. Dificuldades no exercício das competências

Neste ponto trata-se o grau de dificuldades sentidas pelos actores intermédios, e por clusters, relativamente aos quatro tipos de competências mencionados. A totalidade dos respondentes afirma ter dificuldades no exercício das competências.

O grau de dificuldades identificado não é significativo, excepto no que respeita a competências estratégicas (3,0), mas, mesmo neste domínio, o grau de dificuldades é mediano. É de admitir que as dificuldades sejam efectivamente maiores, porquanto as respostas parecem muito 'defensivas'.



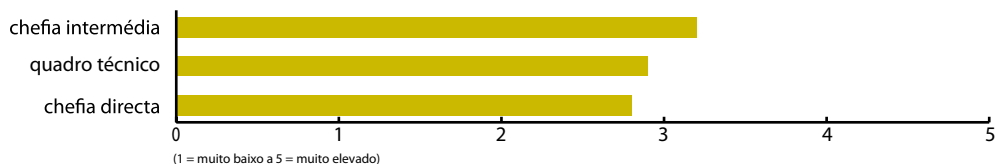
Relativamente às competências estratégicas são as chefias intermédias que sentem mais dificuldades, seguidas de quadros técnicos, de acordo com a proximidade a funções mais elevadas. Porém, as diferenças não são muito significativas.

**Gráfico #43**

Modificar forma de qualificação, por cluster - grau de autonomia

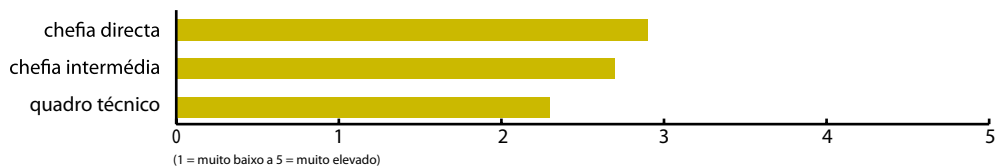
**Gráfico #44**

Grau de dificuldade no exercício das competências



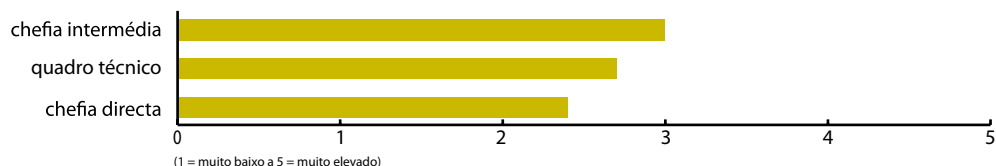
**Gráfico #45**  
Exercício de competências estratégicas, por qualificação - grau de dificuldade

Relativamente às competências administrativas / gestão já são as chefias directas as que sentem maiores dificuldades, porquanto constituem, provavelmente, os actores com mais funções de gestão quotidiana. Os quadros técnicos sentem muito poucas dificuldades neste domínio.



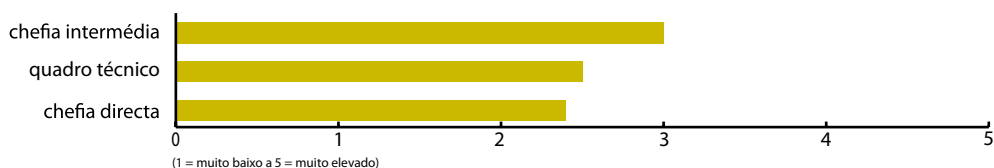
**Gráfico #46**  
Exercício de competências administrativas / gestão, por qualificação - grau de dificuldade

No que concerne às competências técnicas apenas as chefias intermédias demonstram um grau de dificuldades mediano, enquanto as outras qualificações se situam abaixo da média. Neste tipo de competências seria natural admitir um maior grau de dificuldade dos quadros técnicos, porque se trata dos que mais exercem competências técnicas, mas, provavelmente, as suas elevadas habilitações dão-lhes essas competências e são as chefias intermédias que, aparentemente, necessitam de maior actualização.



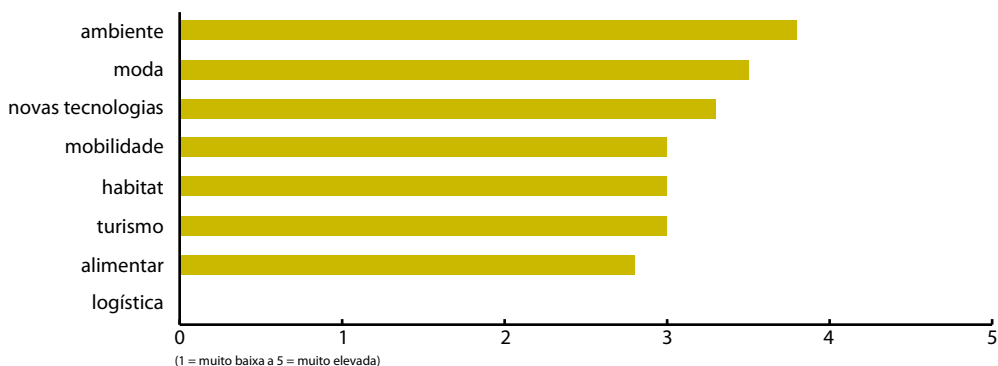
**Gráfico #47**  
Exercício de competências técnicas, por qualificação - grau de dificuldade

No que concerne às competências interpessoais, apenas as chefias intermédias reconhecem possuir dificuldade mediana, enquanto as outras qualificações dão pouca importância às suas dificuldades. Dado o nível hierárquico das chefias intermédias e as suas funções mais globais justifica-se que sintam tais dificuldades, embora seja de estranhar que as chefias directas não tenham um nível de dificuldades maior, sobretudo tendo em consideração a perspectiva empresarial que realça a importância das competências interpessoais e comunicacionais.



A análise por clusters mostra que existem diferenças significativas em termos de competências estratégicas entre ambiente, moda e novas tecnologias (valores acima da média) e alimentar (valor abaixo da média).

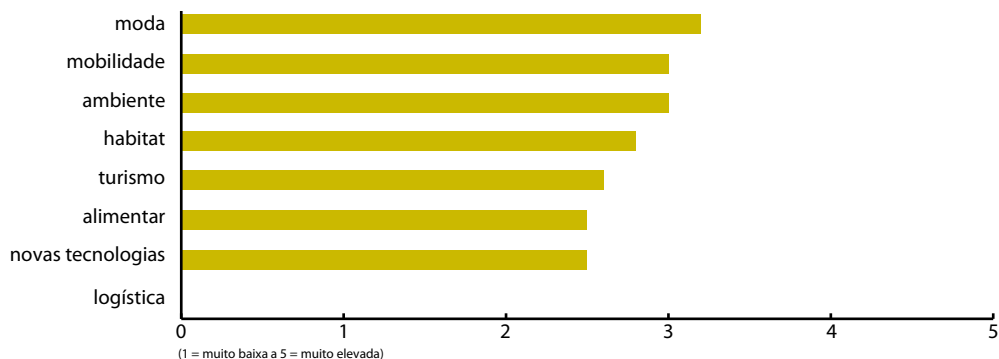
**Gráfico #48**  
Exercício de competências interpessoais, por qualificação - grau de dificuldade



Ambiente e moda, com valores mais baixos do que anteriormente, mantêm-se no topo quanto a dificuldades de natureza administrativa / gestão. Turismo, alimentar e novas tecnologias apresentam valores muito baixos.

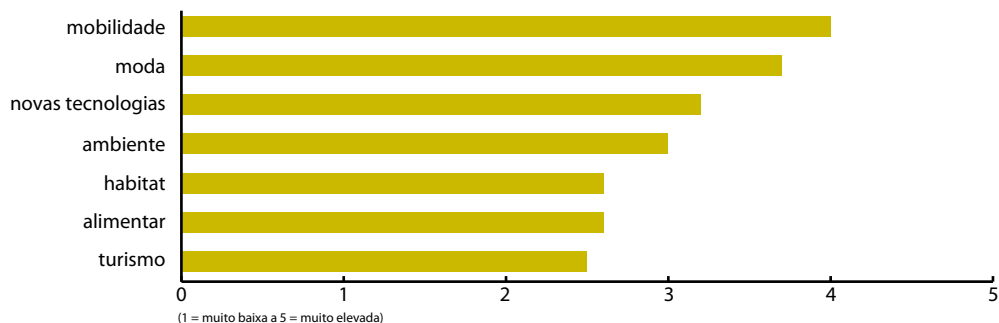
**Gráfico #49**  
Exercício de competências estratégicas, por cluster - grau de dificuldade





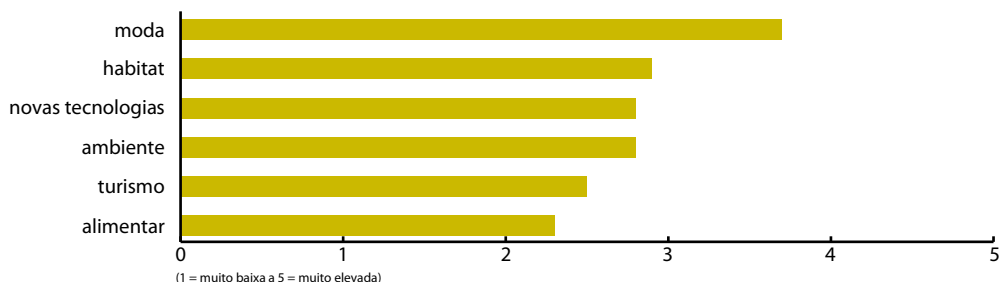
**Gráfico #50**  
Exercício de  
competências  
administrativas  
/ gestão, por  
cluster - grau de  
dificuldade

O cluster moda continua no topo no que respeita a grau de dificuldades em competências técnicas, de modo destacado. Novas tecnologias apresenta algum grau de dificuldade e habitat, alimentar e turismo apresentam valores muito baixos.



**Gráfico #51**  
Exercício de  
competências  
técnicas, por  
cluster - grau de  
dificuldade

Relativamente a competências interpessoais, a moda mantém-se no topo, enquanto os demais sectores consideram possuir poucas dificuldades a este nível.

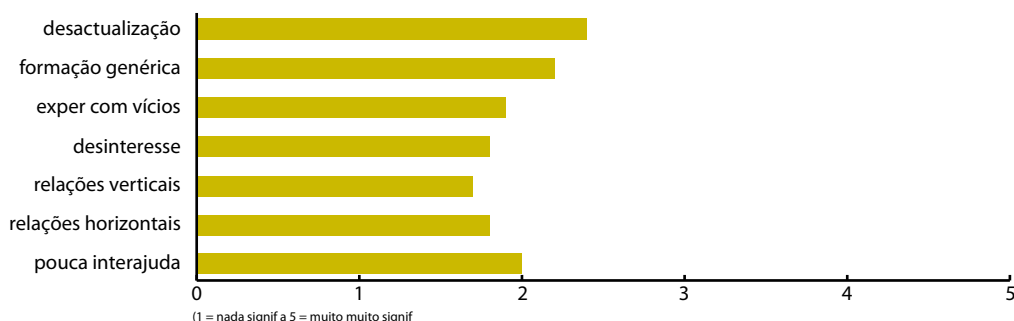


### 2.2.4. Factores dificultadores do exercício das competências

No que respeita aos factores que dificultam o exercício de competências estratégicas destacam-se a desactualização dos indivíduos (2,4) e a formação genérica (2,2) que normalmente é dada sobre a matéria, o que significa que, na óptica dos indivíduos, uma formação adequada e aprofundada sobre o assunto seria um bom auxílio para melhorar as competências estratégicas. A análise mais fina por qualificação evidencia que as maiores dificuldades são apresentadas pelas chefias directas, destacando-se a formação (3,1) e a desactualização (2,9).

**Gráfico #52**

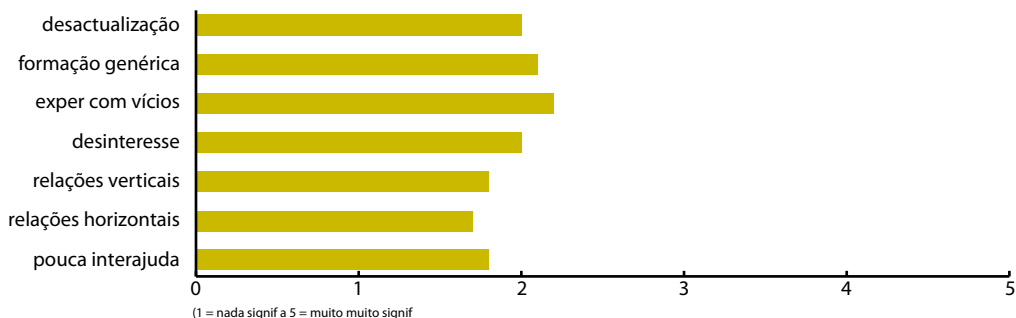
Exercício de competências interpessoais, por cluster - grau de dificuldade



No que reporta às competências administrativas / gestão, as dificuldades mais apontadas referem-se, em primeiro lugar, à experiência com vícios, logo seguida da formação genérica e da desactualização (além da componente 'desinteresse'). A análise mais fina por qualificação evidencia que as maiores dificuldades são apresentadas novamente pelas chefias directas: experiência com vícios (3,4), desinteresse (2,8); a formação e desactualização também são importantes, cada qual com 2,7.

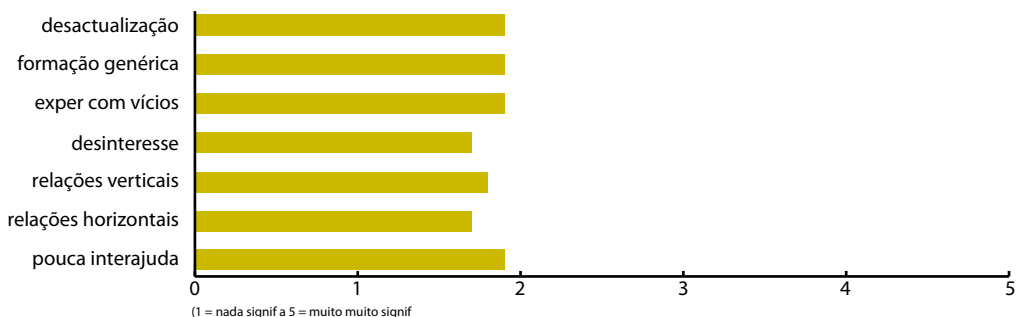
**Gráfico #53**

Exercício de competências estratégicas - factores dificultadores



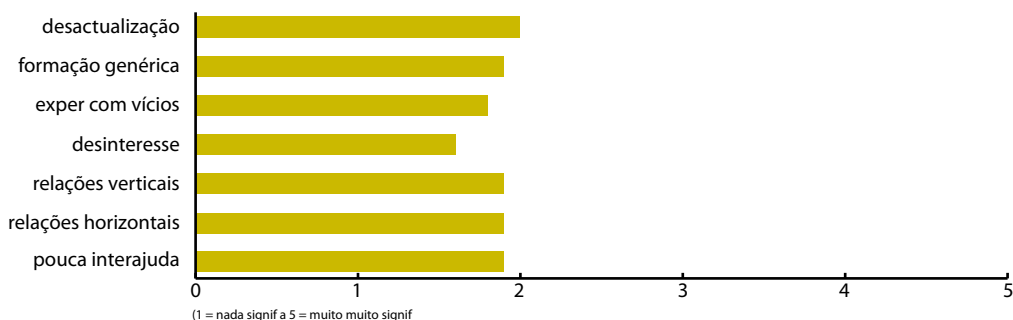
**Gráfico #54**  
Exercício de  
competências  
administrativas /  
gestão - factores  
dificultadores

Quanto às competências técnicas os indivíduos possuem menores dificuldades e as diferenças entre critérios são mínimas, o que significa que os indivíduos atribuem um pouco de cada critério às dificuldades: desactualização, formação deficiente, experiência com vícios, pouca inter-ajuda, desinteresse. A análise mais fina por qualificação evidencia que as maiores dificuldades são apresentadas outra vez pelas chefias directas: desinteresse (2,5), relações verticais (2,5), relações horizontais (2,3) e pouca inter-ajuda (2,3).



**Gráfico #55**  
Exercício de  
competências  
técnicas - factores  
dificultadores

No que respeita às competências interpessoais, também de valores baixos, continuam a destacar-se a desactualização e a formação, mas as relações verticais e horizontais e a inter-ajuda também são factores que não facilitam o exercício destas competências. A análise mais fina por qualificação evidencia novamente as maiores dificuldades para as chefias directas: relações verticais (2,8), relações horizontais (2,6) e inter-ajuda (2,6).



Por clusters, as maiores dificuldades são as seguintes:

- Alimentar: experiência com vícios (2,29) e desinteresse (1,86);
- Ambiente: relações verticais (4,0), pouca inter-ajuda (4,0), desactualização (3,5), relações horizontais (3,5);
- Habitat: desactualização (2,2), formação (1,8), experiência com vícios (1,8);
- Moda: relações horizontais (2,5), pouca inter-ajuda (2,5);
- Turismo: desactualização (2,8), formação (2,4);
- Novas tecnologias: formação (2,0).

**Gráfico #56**  
Exercício de  
competências  
interpessoais  
- factores  
dificultadores

O sector do ambiente evidencia-se como o que considera ter maiores dificuldades, e em diversas áreas, enquanto o sector novas tecnologias apresenta os valores mais baixos em termos de grau de dificuldades. Os demais sectores apresentam valores intermédios relativamente baixos em termos de grau de dificuldades.

## 2.3. Experiência e atitudes face a mudanças técnicas e organizacionais

Este ponto apresenta as experiências ocorridas ao nível de processos de mudança técnica e organizacional, impacto funcional dessas mudanças e adesão e adaptação a cenários de mudança técnica e organizacional.

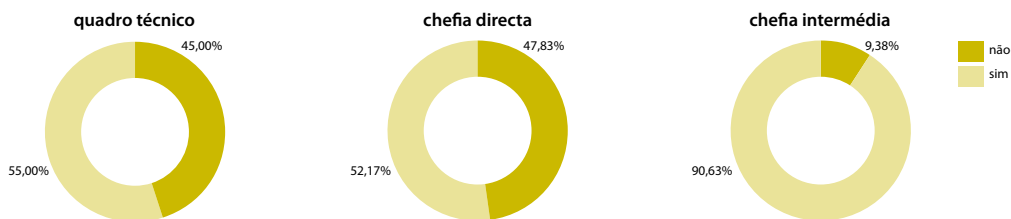
### 2.3.1. Experiência de processos de mudança técnica e organizacional

O conjunto dos respondentes indica que 63,4% já passaram por processos de mudança técnica e organizacional e que a 28% isso ainda não aconteceu.



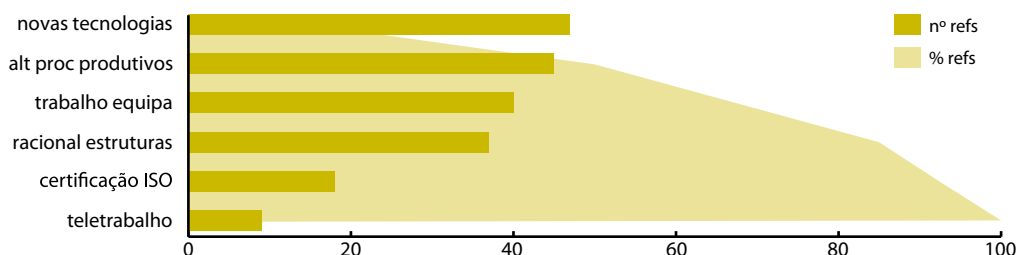
**Gráfico #57**  
Experiência de mudança - técnicas e organizacionais - activos intermédios

As chefias intermédias constituem o grupo que mais experiência detém ao nível de mudanças, com mais de 90% de referências, enquanto os demais grupos pouco ultrapassam os 50%. Sendo o grupo que apresenta uma duração de trajectória maior do que os outros grupos, as respostas são concordantes com as anteriores. Porém, isto significa que os demais grupos podem ainda não estar suficientemente preparados para enfrentar a mudanças e, sobretudo, a mutação de competências nas suas próprias profissões.



**Gráfico #58**  
Experiência de mudança por qualificação - técnicas e organizacionais - activos intermédios

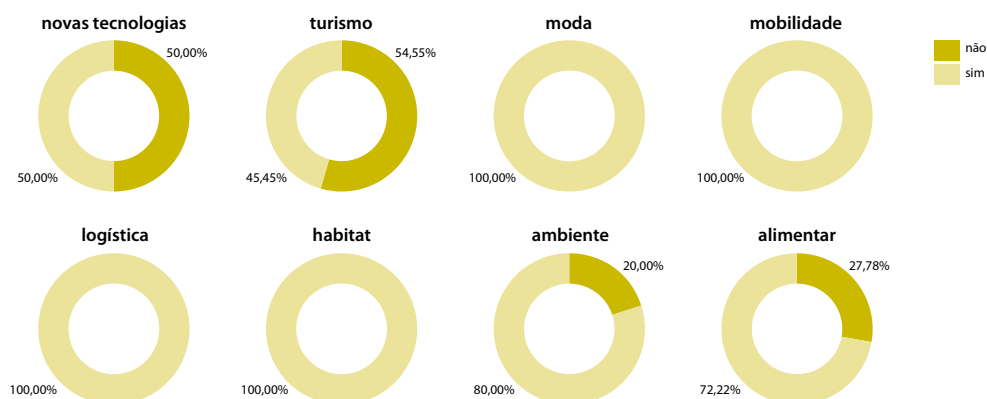
A conclusão anterior é importante porque se verifica que as mudanças experienciadas são de grande variedade, indiciando que as mudanças que se verificarem no futuro não deixarão de ser variadas. Efectivamente, a maioria esmagadora das respostas destacam experiências ao nível tecnológico (24,1%), do processo produtivo (23,1%), do trabalho em equipa (20,5%) e da racionalização de estruturas (19%), abarcando praticamente todos os tipos de mudança sem diferenças significativas de respondentes em cada um desses tipos. A certificação em ISO (9,2%) e o tele-trabalho compõem as restantes mudanças verificadas (4,1%). Nos clusters analisados apenas no sector alimentar não houve indivíduos com experiência de tele-trabalho e em todos os sectores houve indivíduos com experiência de certificação ISO.



Os clusters que têm mostrado mais apetência para a mudança são os dos sectores moda (100%), habitat (100%) e ambiente (80%) e os que têm registado menos alterações são os dos sectores alimentar (72,2%), novas tecnologias (50%) e turismo (45,5%).

**Gráfico #59**

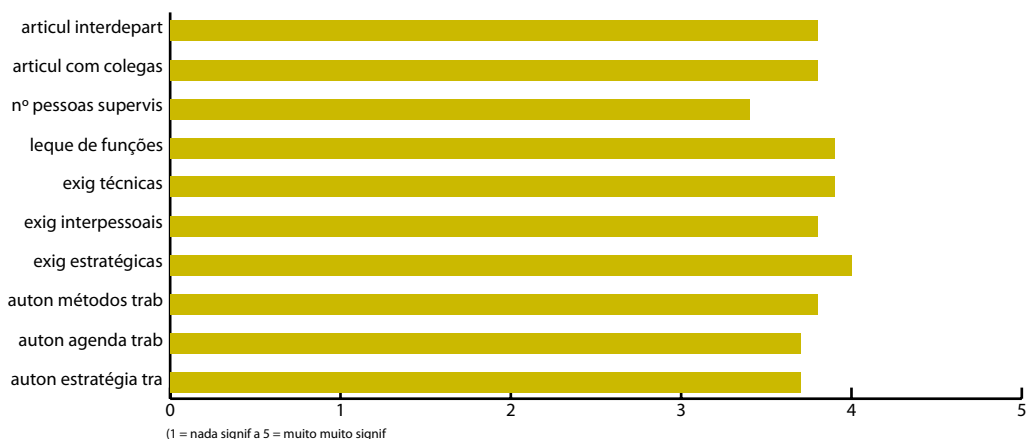
Tipos de Mudança - técnicas e organizacionais - activos intermédios



Relativamente à introdução de mudanças que alteram o trabalho dos actores intermédios, 52,4% responderam que 'sim', 12,2% que 'não' e 35,4% não respondeu / não sabia. À excepção da resposta 'nº de pessoas supervisionadas' (3,4), todos os outros critérios oscilam entre 3,7 e 4,0. Isto indicia que, em geral, as mudanças têm sido transversais a diversos objectivos. Os indivíduos apontam alterações nas suas funções para dar conta de exigências estratégicas, exigências técnicas, leque de funções, articulação interdepartamental, autonomia dos métodos de trabalho, exigências interpessoais, articulação com colegas, autonomia da estratégia e agenda de trabalho. Além disto, tais alterações atingiram praticamente por igual todos os clusters, sem diferenças significativas.

**Gráfico #60**

Experiência de mudança, por cluster - técnicas e organizacionais - activos intermédios



**Gráfico #61**  
Alterações  
induzidas no  
trabalho dos  
AI - mudanças  
técnicas e  
organizacionais

Finalmente, deve-se realçar que 45,1% das respostas consideram que as mudanças não dificultaram o exercício das competências dos actores, contra 15,9% que consideraram que sim, evidenciando maiores dificuldades de adaptação (39% não sabe / não responde).



**Gráfico #62**  
Dificuldades  
no exercício de  
competências  
funcionais dos  
AI - mudanças  
técnicas e  
organizacionais

O conjunto das respostas relativas às dificuldades sentidas é quantitativamente irrelevante. As dificuldades funcionais detectadas verificaram-se sobretudo ao nível da liderança e motivação e coordenação do trabalho, ambos somando 83,4%, enquanto apenas 16,6% correspondeu a dificuldades no controlo do trabalho e adaptação a novas tecnologias.



### 2.3.2. Adesão e adaptação face a cenários de mudança técnica e organizacional

A adesão dos actores intermédios à mudança foi bastante positiva, com uma relevância ligeiramente superior para os quadros técnicos. Pode-se admitir que esta maior aderência destas pessoas se relacione com o facto de, em geral, não disporem de poder hierárquico e sofrerem menos consequências na sua área de influência social.

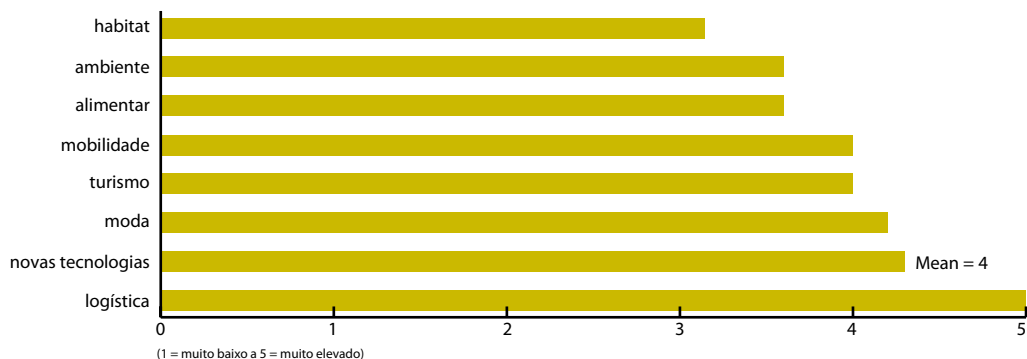
**Gráfico #63**  
Dificuldades funcionais induzidas para os AI - mudanças técnicas e organizacionais



Por clusters, verifica-se que os sectores novas tecnologias, moda e turismo aderiram muito bem, enquanto os actores intermédios dos sectores alimentar, ambiente e habitat aderiram menos, apesar de registarem valores acima da média.

**Gráfico #64**  
Adesão dos actores intermédios - mudanças técnicas e organizacionais





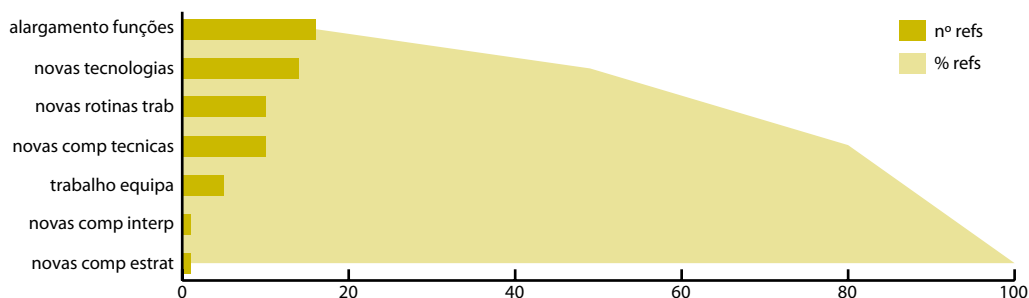
**Gráfico #65**  
Adesão  
dos actores  
intermédios,  
por cluster  
- mudanças  
técnicas e  
organizacionais

Quanto às mudanças que exigirão maior esforço aos actores intermédios, numa primeira escolha, são as que se referem ao alargamento de funções, à introdução de novas tecnologias, a novas rotinas de trabalho e novas competências técnicas.

Numa segunda escolha, as competências estratégicas/gestão tomam o lugar à introdução de novas tecnologias e numa terceira escolha as rotinas de trabalho dão lugar à introdução de novas tecnologias.

O alargamento de funções e as competências técnicas permanecem cruciais em todas as escolhas; competências estratégicas/gestão, introdução de novas tecnologias e rotinas de trabalho aparecem em segundo plano e, finalmente, surgem como menos importantes as competências interpessoais e o trabalho em equipa. Novamente, apesar de a teoria o dizer, os actores contrariam a necessidade previamente de se adquirirem competências sociais e de trabalho em equipa.

Tais resultados podem relacionar-se com o facto de estas competências dependerem muito mais de posições subjectivas do que de competências objectivas e, por isso, os indivíduos sobrevalorizam as suas capacidades pessoais.



**Gráfico #66**  
Esforço de  
adaptação aos AI  
(1ª escolha)

Observando as respostas por tipo de actor verifica-se algumas diferenças interessantes. Enquanto as chefias intermédias e os quadros técnicos sentem que o maior esforço de adaptação será ao nível das novas tecnologias, do alargamento de funções e de novas rotinas de trabalho, as chefias directas consideram que o maior es-

forço recairá sobre novas competências técnicas e trabalho em equipa, realçando o que mais os preocupa: as mudanças de processos produtivos e a necessidade do trabalho em equipa decorrente dessas mudanças.

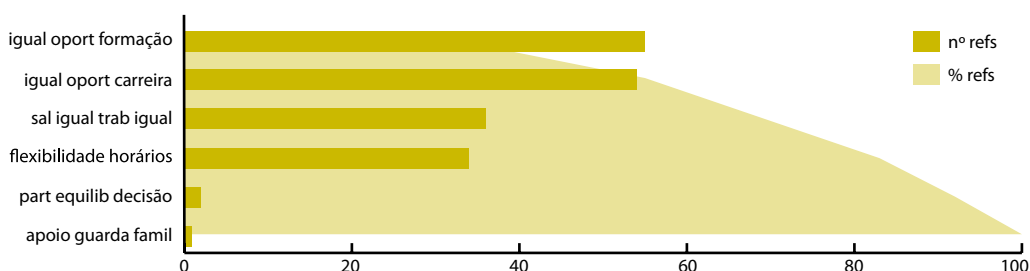
Mudanças Técnicas e Organizacionais (1ª escolha)	Activos Intermédios			Total
	Chefias Intermédias	Chefias Directas	Quadros Médios	
Novas tecnologias	7 26,9 %	3 16,7 %	4 22,2 %	14 22,6 %
Novas rotinas de trabalho	5 19,2 %	1 5,6 %	4 22,2 %	10 16,1 %
Trabalho em equipa		4 22,2 %	1 5,6 %	5 8,1 %
Alargamento de funções	7 26,9 %	3 16,7 %	6 33,3 %	16 25,8 %
Novas competências técnicas	3 11,5 %	4 22,2 %	3 16,7 %	10 16,1 %
Novas competências interpessoais	2 7,7 %	2 11,1 %		4 6,5 %
Novas competências estratégicas	2 7,7 %	1 5,6 %		3 4,8 %
<b>Total</b>	<b>26</b> <b>100,0 %</b>	<b>18</b> <b>100,0 %</b>	<b>18</b> <b>100,0 %</b>	<b>62</b> <b>100,0 %</b>

### 2.3.3. Percepção de condições de igualdade de género nas empresas

Cerca de 57% da população considera que, para a empresa, igualdade de oportunidades significa igual acesso à formação e à carreira; cerca de 18% considera ser o salário igual para trabalho igual e 17% recai na flexibilidade de horários. Apenas em 6% de casos a igualdade significa partilha equilibrada de decisão, o que indicia que a igualdade de género, na generalidade das empresas em causa, não passa pelo poder de tomada de decisão das mulheres em cargos elevados. A perspectiva empresarial, no entanto, também realça o salário igual para trabalho igual.

### Quadro #33

Mudanças técnicas e organizacionais que exigem maior esforço de adaptação aos actores intermédios



A percepção por sexo não é muito divergente, salvo em dois casos. No que respeita a acesso a formação profissional são 30% de respostas de homens contra 25% de respostas de mulheres, as quais consideram, mais do que os homens, que a empresa valoriza muito o salário igual para trabalho igual, atribuindo 22% contra 16.5% dos homens e aproximando-se mais da perspectiva empresarial.

### Gráfico #67

Significado da igualdade de género para a empresa

Analisando apenas as respostas dos homens por níveis de qualificação, muito mais do que os quadros técnicos, as chefias intermédias avaliam que a empresa valoriza bem a igualdade de oportunidade de carreira, com cerca de 32% contra cerca de 22% dos quadros técnicos. Ao contrário, estes profissionais avaliam em cerca de 22%, contra 11% das chefias intermédias, que a empresa valoriza muito a flexibilidade de horários. As respostas parecem ser de natureza 'subjectiva', conotadas mais com os interesses de cada um: as chefias intermédias querem progredir na carreira, enquanto os quadros técnicos têm muito menos progressão na carreira e, provavelmente, é-lhes mais facilitada a flexibilização de horários.

Quanto às respostas das mulheres, as diferenças entre chefias intermédias e quadros técnicos são bastante variáveis, ainda que com sinal semelhante às respostas dos homens. Cerca de 61% das mulheres em chefias intermédias, contra 48% das mulheres em cargos técnicos, consideram que a empresa valoriza mais o acesso a formação e à carreira; em contrapartida, as mulheres de cargos técnicos escolheram em 24% dos casos 'salário igual para trabalho igual', contra 17% das chefias intermédias, e 12% dos casos contra 4%, respectivamente, no que respeita a flexibilização de horários.

Em suma, as chefias intermédias consideram que a empresa valoriza mais a formação e a progressão na carreira no âmbito da igualdade de género, enquanto os quadros técnicos preferem reforçar as posições relativas a salário igual para trabalho igual e flexibilidade de horários.

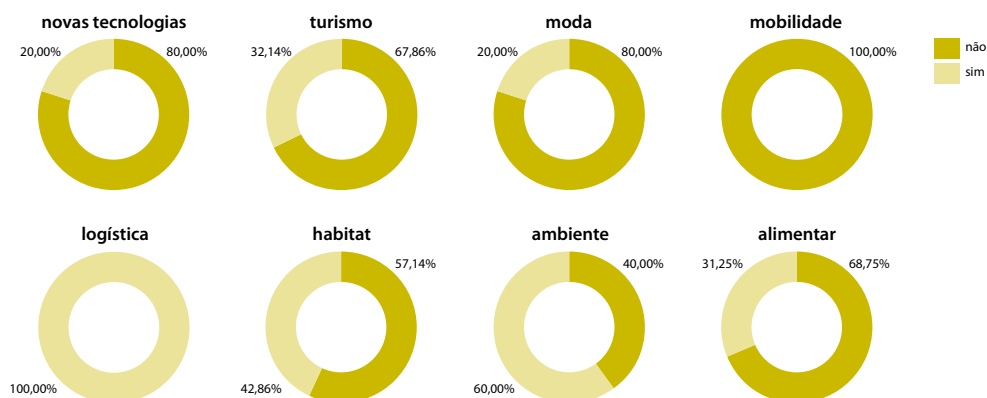
As chefias directas possuem valores intermédios, mais próximos das médias. As respostas por clusters são bastante aproximadas e a soma de acesso a formação e progressão na carreira oscilam entre cerca de 53% (turismo e novas tecnologias) e 66% (ambiente e habitat).

Significado de Igualdade de Oport segundo o Género	Activos Intermédio - Sexo masculino				Activos Intermédios - Sexo feminino				Total de Ref <sup>s</sup>
	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>s</sup>	
Igual oport de formação	19 30,6 %	11 30,6 %	7 30,4 %	37 30,6 %	5 21,7 %	5 25,0 %	7 28,0 %	17 25,0 %	54 28,6 %
Igual de oport de carreira	20 32,3 %	10 27,8 %	5 21,7 %	35 28,9 %	9 39,1 %	4 20,0 %	5 20,0 %	18 26,5 %	53 28,0 %
Salário igual p/ trab igual	12 19,5 %	4 17,4 %	4 17,4 %	20 16,5 %	4 17,4 %	5 25,0 %	6 24,0 %	15 22,1 %	35 18,5 %
Flexibilização horários	7 11,3 %	10 27,8 %	5 21,7 %	22 18,2 %	4 17,4 %	4 17,4 %	4 17,4 %	12 17,6 %	34 18,0 %
Part equilíb na decisão	3 4,8 %	1 2,8 %	2 8,7 %	6 5,0 %	1 4,3 %	1 5,0 %	3 12,0 %	5 7,4 %	11 5,8 %
Apoio guarda familiares	1 1,6 %			1 0,8 %		1 5,0 %		1 1,5 %	2 1,1 %
<b>Total de Ref<sup>s</sup></b>	<b>62</b> <b>100,0 %</b>	<b>36</b> <b>100,0 %</b>	<b>23</b> <b>100,0 %</b>	<b>121</b> <b>100,0 %</b>	<b>23</b> <b>100,0 %</b>	<b>20</b> <b>100,0 %</b>	<b>29</b> <b>100,0 %</b>	<b>68</b> <b>100,0 %</b>	<b>189</b> <b>100,0 %</b>

No que concerne à conciliação da vida profissional com a vida familiar, que é um indicador essencial para avaliar as condições que possuem as mulheres trabalhadoras, e desempenhando tarefas domésticas, para equilibrar ambas as actividades, as respostas não são positivas para as mulheres, porquanto cerca de 55% da população considera não existirem políticas de empresa para o efeito e apenas 28% de respostas são positivas (17% não sabe / não responde).

**Quadro #34**  
Significado para a empresa da igualdade de género - percepção dos actores intermédios, por funções e o sexo

Por cluster, destacam-se o ambiente, com 60% de respostas positivas e o habitat, com cerca de 43%. Os restantes quatro clusters situam-se abaixo de 1/3 de respostas positivas.



Os grupos respondentes de homens e mulheres possuem uma visão diferente sobre o assunto. Enquanto os homens consideram que em cerca de 61% dos casos existe flexibilidade de horários, as mulheres baixam esse valor para cerca de 47%. Os homens consideram, em segundo lugar, com cerca de 22%, a informação sobre os direitos de paternidade e maternidade, enquanto as mulheres, concordantes em posição, elevam esse valor para cerca de 27%.

**Gráfico #68**  
Políticas de conciliação vida profissional e familiar, por cluster

No entanto, relativamente ao serviço de guarda de familiares, os homens não registam respostas, enquanto as mulheres registam 20% de casos, indiciando que ou os homens estão alheios a políticas que favorecem as mulheres ou a empresa não efectua tais práticas enquadradas num modelo de gestão conhecido por todos. Aliás, esta situação é muito provável, porque é comum que, por exemplo, a flexibilização de horários não constitua política formal, mas uma ‘facilidade’ concedida caso a caso e pontualmente pelas empresas, não incorporando práticas ‘formais’ de gestão. Comparativamente com os dois tipos de chefias, os quadros técnicos – homens e mulheres – possuem um índice de respostas muito mais elevado no que respeita a ‘flexibilização de horários’, o que indicia que esta população é particularmente privilegiada por políticas informais da empresa sobre a matéria.

Práticas organizacionais de conciliação trabalho/família	Activos Intermédio - Sexo masculino				Activos Intermédios - Sexo feminino				Total de Ref <sup>as</sup>
	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>as</sup>	Chefia Intermédia	Chefia Directa	Quadro Técnico	Total ref <sup>as</sup>	
Flexibilização de horários	3 50,0 %	4 50,0 %	4 100,0 %	11 61,1 %	3 42,9 %	1 33,3 %	3 60,0 %	7 46,7 %	18 54,5 %
Inf sobre direitos na mater/paternid	2 33,3 %	2 25,0 %		4 22,2 %	2 28,6 %	1 33,3 %	1 20,0 %	4 26,7 %	8 24,2 %
Serviço de guarda de familiares					1 14,3 %	1 33,3 %	1 20,0 %	3 20,0 %	3 9,1 %
Trat. queixas sobre discriminação					1 14,3 %			1 6,7 %	1 3,0 %
Mecanismos interrupção carreira	1 16,7 %			1 5,6 %					1 3,0 %
Certif Empresa Amiga da Família		2 25,0 %		2 11,1 %					2 6,1 %
Apoio guarda familiares	6 100,0 %	8 100,0 %	4 100,0 %	18 100,0 %	7 100,0 %	3 100,0 %	5 100,0 %	15 100,0 %	33 100,0 %
<b>Total de Ref<sup>as</sup></b>	<b>62</b> <b>100,0 %</b>	<b>36</b> <b>100,0 %</b>	<b>23</b> <b>100,0 %</b>	<b>121</b> <b>100,0 %</b>	<b>23</b> <b>100,0 %</b>	<b>20</b> <b>100,0 %</b>	<b>29</b> <b>100,0 %</b>	<b>68</b> <b>100,0 %</b>	<b>189</b> <b>100,0 %</b>

Taxa de resposta (no subgrupo dos que afirmaram existir política de conciliação trabalho/família na empresa) – 91,3 % (33 referências)

### Quadro #35

Práticas organizacionais de conciliação da vida familiar e laboral - percepção dos actores intermédios, por funções e sexo

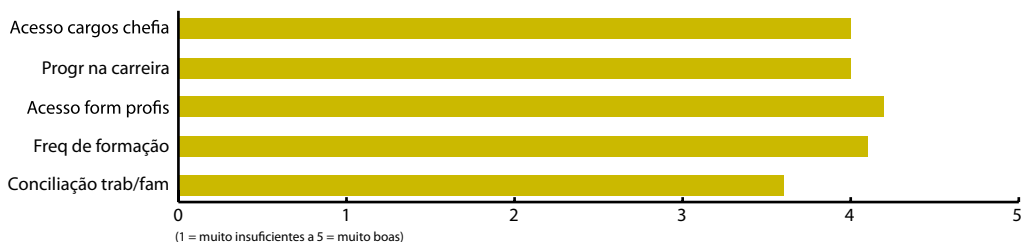
Não obstante as diferenças registadas e, provavelmente, as políticas praticadas serem de natureza informal, 91,5% dos respondentes considera que existem condições de igualdade nas empresas.

Numa escala de 1 a 5, os inquiridos responderam que o acesso a cargos de chefia, o acesso a formação profissional, a frequência de formação e a progressão na carreira é valorizado entre 4,0 e 4,2. As políticas de conciliação caem para 3,6 pontos, o que se considera elevado tendo em conta as respostas relativamente às empresas que praticam políticas de conciliação. Este dado reforça a ‘informalidade’ de tais políticas.

Em todos os indicadores as chefias intermédias avaliaram mais positivamente do que o fizeram as chefias directas e estas mais positivamente do que os quadros técnicos. Portanto, a linha hierárquica intermédia tende a valorizar mais as condições da empresa e os quadros técnicos a valorizar menos. Abre-se uma única ex-

cepção para as políticas de conciliação, em que as chefias directas avaliam abaixo dos quadros técnicos, o que, por conclusões anteriores, deve-se a uma certa 'facilidade' dada pela empresa no que respeita a flexibilização de horários dos quadros técnicos.

Dada a pontuação relativamente elevada das respostas, a análise por cluster não evidencia diferenças significativas.



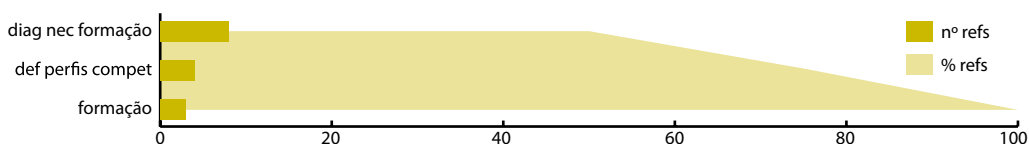
### 3. O Emprego e a formação de actores intermédios<sup>18</sup>

#### 3.1. Práticas de articulação entre operadores de emprego e formação

##### 3.1.1. A articulação entre Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional

Os Centros de Emprego (CE) consideram que articulam com 'regularidade' com os Centros de Formação Profissional (CFP), registando 87,5% de 'regularidade' contra 12,5% 'pontualmente'. Em 53% dos casos, essa articulação efectua-se a nível do diagnóstico de necessidades de formação, enquanto os restantes casos se dividem entre definição de perfis de competência e realização de formação.

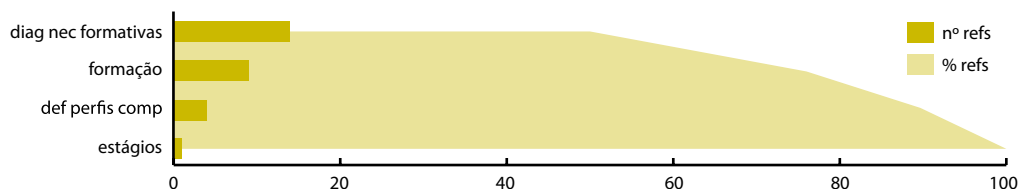
**Gráfico #69**  
Condições de igualdade de género na empresa



Os CFP consideram articular regularmente com os CE em cerca de 65% dos casos e pontualmente em cerca de 25% dos casos, o que é consideravelmente inferior à visão dos Centros de Emprego que consideram uma articulação regular ao nível de 87,5%. Mas os valores de 50% em torno de actividades ligadas ao diagnóstico das necessidades formativas confirmam a avaliação dos CE, embora ao nível da realização da formação e da definição de perfis de competências se invertam as preferências, porquanto os CFP dão bastante mais destaque à realização da formação do que aos perfis de competências.

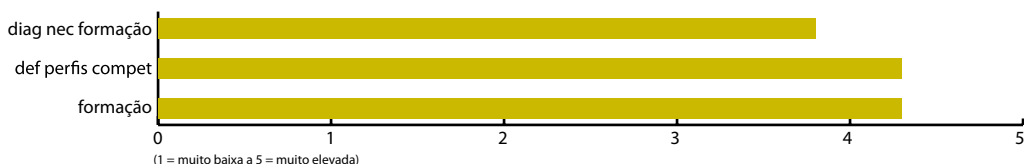
**Gráfico #70**  
Articulação Centros de Emprego com Centros de Formação Profissional

<sup>18</sup> Fonte de todos os gráficos e quadros apresentados: Inquérito aos Centros de Emprego e Formação Profissional, MundiServiços, 2007.

**Gráfico #71**

**Articulação  
Centros de  
Formação  
Profissional  
com Centros de  
Emprego**

A satisfação dos CE quanto a essa articulação é elevada, mas em sentido contrário às áreas de articulação, isto é, o valor mais baixo corresponde à área com maior interactividade dos diagnósticos (3,8), enquanto as duas outras áreas sobem a satisfação para 4,3 pontos – o que constitui um resultado muito favorável ao trabalho desempenhado. A média geral de satisfação é de 4 pontos.

**Gráfico #72**

**Satisfação dos  
Centros de  
Emprego**

Embora a média geral de satisfação referida pelos CFP seja semelhante à dos CE (4,1 contra 4,0) as avaliações por domínios não são coincidentes. Enquanto os CE avaliam a formação realizada em 4,3 pontos, os CFP baixam essa avaliação para 3,8. Ao contrário, enquanto os CE possuem uma perspectiva mais baixa quanto à articulação relativa ao diagnóstico de necessidades de formação, os CFP sobem três décimos na avaliação. A avaliação para os perfis é semelhante. Tais resultados podem relacionar-se com o facto de os CE dominarem menos bem a realização da formação do que os métodos de diagnóstico da formação, enquanto nos CFP o cerne do 'negócio' é efectivamente a realização da formação.

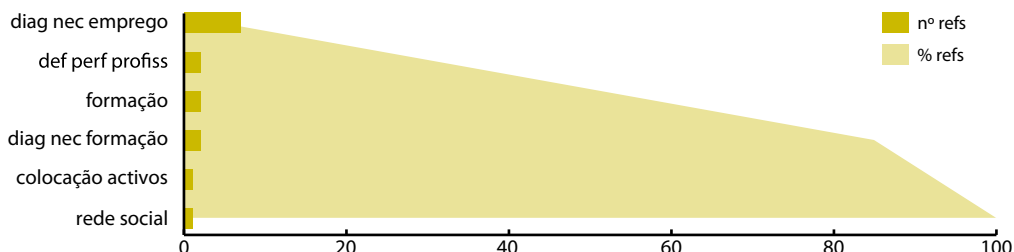
**Gráfico #73**

**Satisfação  
dos Centros  
de Formação  
Profissional**

### 3.1.2. A articulação com empresas

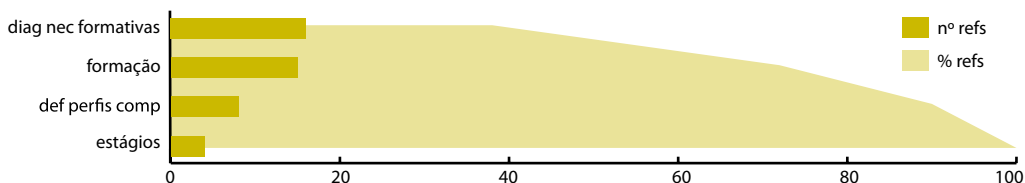
Os Centros de Emprego consideram que mantêm com as empresas a mesma regularidade de articulação que possuem com os Centros de Formação, com 87,5% de casos. Neste caso, os CFP aproximam-se muito da perspectiva dos CE ao considerar uma articulação regular em 82,4% de casos. Em quase metade dos casos (cerca de 47%) a articulação dos CE com as empresas faz-se ao nível do diagnóstico de emprego, enquanto cerca de 53% dos casos (7 casos) se dividem pelos demais tipos de articulação: definição de perfis profissionais (2), diagnóstico de necessidades

de formação (2), realização de formação (2), colocação de activos (1) e rede social (1).



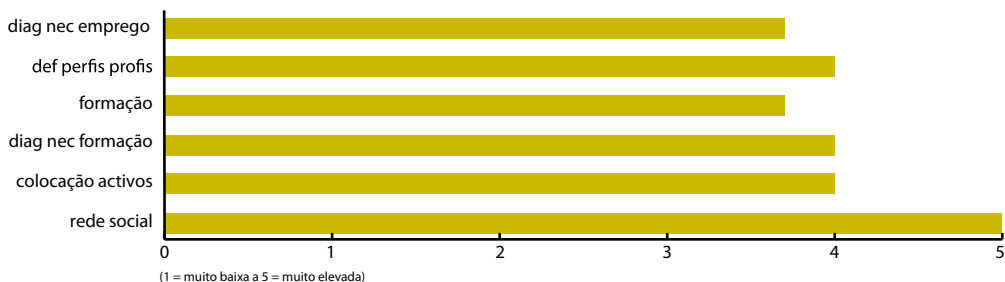
No que respeita à articulação dos CFP com as empresas a articulação faz-se, naturalmente, ao nível do diagnóstico formativo (37,2%) e da realização de formação (34,9%), constituindo ambos os domínios 72,1% da articulação efectuada. As empresas ainda são campo para a definição de perfis de competências e de estágios profissionais, embora estes sejam visivelmente em menor intensidade.

**Gráfico #74**  
Articulação  
Centros de  
Emprego com  
Empresas



Relativamente à satisfação, no caso dos CE, a razão da maior interactividade é avaliada pelo valor mais baixo do conjunto (3,7 pontos), tal como a formação, enquanto os restantes casos se situam 3 décimos acima (4,0). O caso da rede social apresenta uma valorização máxima de 5 pontos. No conjunto, a satisfação é elevada, situando-se numa média de 3,9 pontos.

**Gráfico #75**  
Articulação  
Centros de  
Formação  
Profissional com  
Empresas



No que respeita à satisfação dos CFP na relação com as empresas, os valores são, em geral, muito próximos, com algum destaque para que os CFP avaliam melhor a formação feita pelas empresas e ligeiramente abaixo a definição de perfis de competências. Os estágios, tal como a rede social mencionada pelos CE, constitui um sucesso. No conjunto, a valorização é de 4 pontos e coincide praticamente com a dos CE (3,9).

**Gráfico #76**  
Satisfação dos  
Centros de  
Emprego com  
Empresas

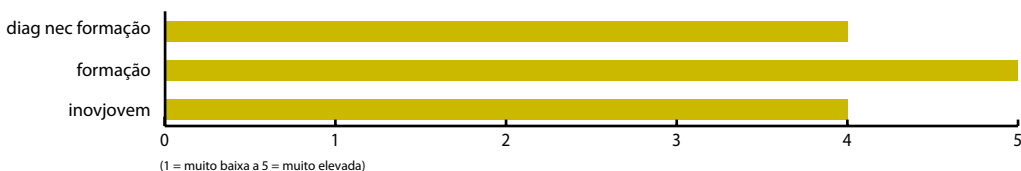




**Gráfico #77**  
Satisfação  
dos Centros  
de Formação  
Profissional com  
Empresas

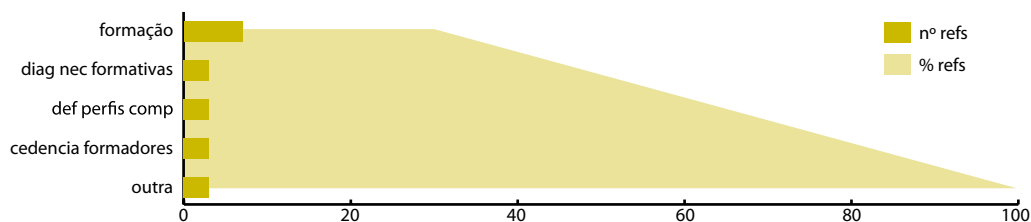
### 3.1.3. A Articulação com outras entidades

No que respeita à articulação com o Ensino Superior, os Centros de Emprego avaliaram bastante mal a regularidade de contactos: 37,5% considera ser apenas pontual, 25% considera inexistente e os restantes não sabem responder. Nos poucos casos em que houve articulação a satisfação foi elevada, oscilando entre 4 e 5 pontos.



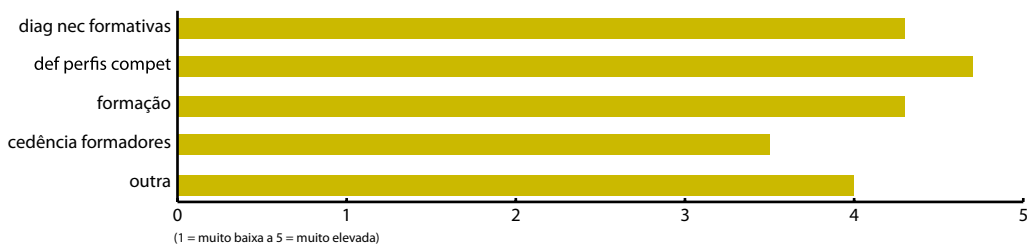
**Gráfico #78**  
Articulação  
Centros de  
Emprego com  
Ensino Superior

Os CFP consideram muito maior a regularidade mantida com o Ensino Superior, elevando-a para cerca de 53%, contra cerca de 35% pontual e apenas 12% inexistente. A articulação efectuou-se predominantemente ao nível da realização de formação, com 36,8%, seguida de diagnóstico formativo, definição de perfis de competências e cedência de formadores, com cerca de 16% para cada área. Esta maior interactividade do que a dos CE com o Ensino Superior justifica-se inteiramente devido à predominância, em ambas as instituições, de actividades educativas/formativas.



**Gráfico #79**  
Articulação  
Centros de  
Formação  
Profissional com  
Ensino Superior

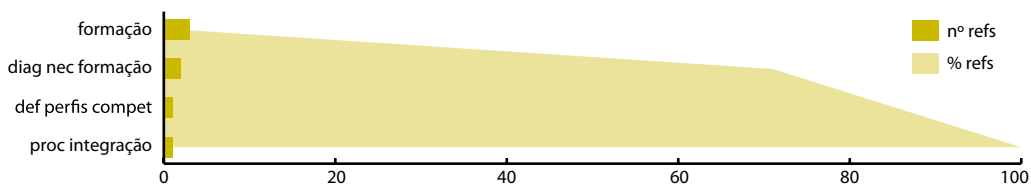
Em termos de satisfação, se exceptuarmos a cedência de formadores, avaliada pouco mais acima da média (3,5 pontos), a satisfação é bastante elevada, particularmente no que respeita a definição de perfis de competências. Em média, a satisfação é de 4,2 valores.



Relativamente a outras entidades os CE fazem mais ligações do que com os estabelecimentos de ensino superior. Metade da população não sabe responder, mas 37,5% considera haver uma inter-relação regular e 12,5% considera ser pontual.

Os CFP efectuem uma ligação bastante mais regular com outras entidades do que os CE. Os valores atingem cerca de 59% e situam-se cerca de 6% acima da ligação ao Ensino Superior. Em cerca de 29% dos casos há ligações pontuais e apenas em cerca de 12% dos casos é inexistente.

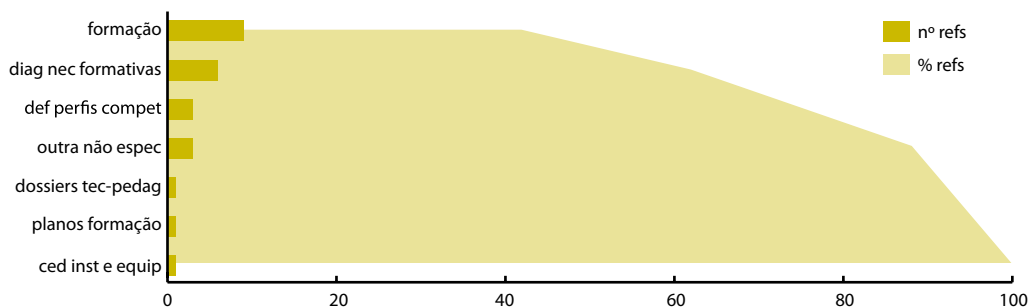
Na maioria dos casos (cerca de 71%) a articulação entre CE e outras entidades efectua-se com vista a diagnosticar necessidades de formação ou realizar formação (outros centros de formação). Os restantes casos respeitam a definição de perfis de competências e processo de integração.



Na maioria dos casos (cerca de 62,5%), os CFP, tal como os CE, também articulam com outras entidades, sobretudo para efeitos de realização de formação e diagnóstico formativo, seguindo-se com algum peso a definição de perfis de competências.

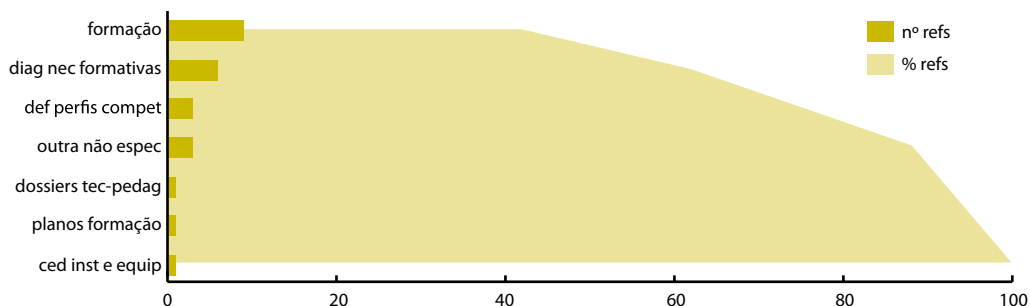
**Gráfico #80**  
Satisfação dos  
Centros de  
Emprego com o  
Ensino Superior

**Gráfico #81**  
Articulação  
dos Centros de  
Emprego com  
outras entidades



**Gráfico #82**  
Articulação  
dos Centros  
de Formação  
Profissional com  
outras entidades

Em quase metade dos casos (cerca de 48%), os CFP articulam com outros centros de formação e com escolas, sendo as restantes entidades as Autarquias, o IEFP, as IPSS, os Sindicatos, as Câmaras do Comércio.



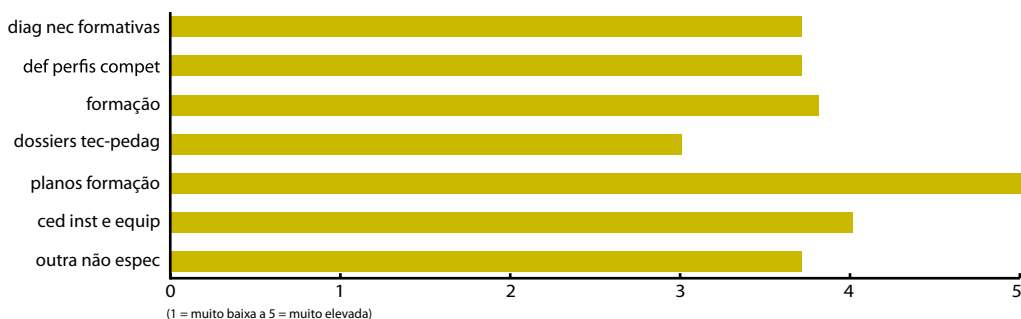
**Gráfico #83**  
Articulação  
dos Centros  
de Formação  
Profissional com  
outras entidades  
- tipos de  
entidades

À excepção da realização da formação, considerada apenas satisfatória (3,3 pontos), a satisfação dos CE nas restantes áreas é avaliada em 4 pontos.



À excepção do caso 'dossier técnico-pedagógico' (3,0) as avaliações dos CFP são positivas, com 3,7 pontos. As duas áreas principais de articulação são avaliadas também em 3,7 pontos.

**Gráfico #84**  
Satisfação dos Centros de Emprego com outras entidades



### 3.1.4. As dificuldades na articulação institucional

Relativamente a dificuldades de articulação institucional entre Centros de Emprego e Empresas, 75% dos casos considera existirem, enquanto apenas 12,5% afirma não haver dificuldades e outros 12,5% não sabem.

A relação mantida entre os CFP e as empresas é melhor do que a percepcionada pelos CE face às empresas. Na avaliação dos CFP, a existência de problemas diminui de 75% para 58,8% e a inexistência de problemas sobe de 12,5% para 29,4%. A relação percepcionada é muito favorável à articulação entre CFP e empresas. Provavelmente, as dificuldades inerentes à criação de emprego nas empresas serão maiores do que a refracção à formação profissional.

**Gráfico #85**  
Satisfação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades



**Gráfico #86**  
Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com Empresas

Em cerca de metade dos casos os Centros de Emprego consideram não haver dificuldades de articulação com os Centros de Formação Profissional, contra 37,5% que considera haver dificuldades e 12,5% não sabe / não responde.



**Gráfico #87**  
Dificuldades de articulação dos Centros de Emprego com Centros de Formação Profissional

Também em quase metade dos casos (cerca de 47%), os CFP não têm problemas de articulação com os CE. No entanto, ao nível da existência de problemas, os valores aumentam de 37,5% (CE) para 47,1% (CFP), por descida dos inquiridos que não sabem / não respondem. A posição dos CFP é, por conseguinte, consideravelmente mais crítica da relação estabelecida.



No que respeita a outras entidades, os CE consideram que apenas existem dificuldades em 25% dos casos, contra 37,5% em que não existem e outros 37,5% que não sabe / não responde.

**Gráfico #88**  
Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com Centros de Emprego



As respostas dos CFP não permitem uma comparação com as dos CE devido a quase 65% dos respondentes não saber / não responder à questão.

No entanto, deve-se realçar que apenas cerca de 6% de respostas apontam para a existência de dificuldades, o que, fazendo a proporção, significa um valor consideravelmente inferior ao percebido pelos CE.

**Gráfico #89**  
Dificuldades de articulação dos Centros de Emprego com outras entidades

Aparentemente, o conjunto de respostas evidencia existirem menores dificuldades de ligação dos CFP ao exterior.



**Gráfico #90**  
Dificuldades de articulação dos Centros de Formação Profissional com outras entidades

No caso das dificuldades de articulação institucional, os Centros de Emprego consideram que isso se deve a diversos factores, de entre os quais se destacam os imputáveis às empresas (desinteresse pela formação e fraca qualidade da oferta de emprego), à oferta formativa (desadequada e burocrática), aos activos (desinteresse pela formação), aos operadores de emprego (insuficiente conhecimento do tecido empresarial e insuficiente divulgação de serviços) e, em geral, insuficiente procura de formação.

DIFICULDADES NA ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL		nº refª		% refª
Imputáveis às empresas	Desinteresse das empresas em relação à formação	1	7,1	21,4
	Fraca qualidade da oferta de emprego das empresas	2	14,3	
Imputáveis à oferta formativa	Desadequação da oferta formativa	1	7,1	21,4
	Carga burocrática dos programas do IEFP	2	14,3	
Imputáveis aos activos	Desinteresse dos activos em relação à formação	3	21,4	21,4
Imputáveis aos operadores emprego	Desconhecimento do tecido empresarial pelos operadores emprego	2	14,3	21,4
	Insuficiente divulgação de serviços e dispositivos de emprego/formação	1	7,1	
Imputáveis a outras entidades	Insuficiente procura de formação profissional	2	14,2	14,2
Total de referências		14	100,0	100,0

**Quadro #36**  
Dificuldades de articulação institucional, CE

A mesma avaliação, efectuada pelos CFP, é claramente mais desfavorável às empresas. Embora os CFP tenham um nível de ligação às empresas semelhante aos CE e encontrar-se bastante mais satisfeito com as empresas do que os CE, as dificuldades imputáveis às empresas sobem de 21,4%, no caso dos CE, para 39,4%, no caso dos CFP. As dificuldades imputáveis à oferta formativa apresenta uma percepção semelhante (21,4% contra 25%), mas os demais factores são considerados menos gravosos pelos CFP. A análise mais fina mostra-nos que esta avaliação dos CFP deve-se, sobretudo, ao facto de considerarem que as empresas não libertam os activos para a formação e que resistem em aceitar formandos.

DIFICULDADES NA ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL		nº ref <sup>a</sup>	% ref <sup>a</sup>
Imputáveis às empresas	Resistência das empresas em libertar activos para formação	3	10,7
	Resistência das empresas em aceitar formandos	2	7,1
	Ausência de diagnóstico de necessidades de formação	1	3,6
	Não colaboração das empresas no diagnóstico necessidades formação	1	3,6
	Representação empresarial da formação como um custo	1	3,6
	Representação empresarial desvalorizadora do papel dos CFP	1	3,6
	Fraca participação das empresas no processo formativo	1	3,6
Imputáveis à oferta formativa	Poucos activos intermédios nas empresas	1	3,6
	Desadequação da oferta formativa / desactualização referenciais formação	4	14,3
	Carga burocrática dos programas do IEFP	1	3,6
	Insuficiência da oferta formativa para activos qualificados	2	7,1
Imputáveis aos activos	Desinteresse dos activos em relação à formação	2	7,1
	Insuficiente articulação entre operadores sistema de emprego e formação	2	7,1
Imputáveis aos operadores emprego	Desconhecimento das necessidades formativas dos activos intermédios	1	3,6
	Imagem tradicional do IEFP	1	3,6
	Insuficiência de recursos humanos e logísticos para formação	1	3,6
Imputáveis a outras entidades	Funcionamento desarticulado	2	7,1
	Insuficiência recursos logísticos	1	3,6
Total de referências		28	100,0

### 3.1.5. Impacto da articulação institucional na oferta formativa e de emprego

Os impactos não se apresentam concludentes, especialmente no caso das respostas dos CE, porquanto os entrevistados mostram um considerável desconhecimento sobre o assunto. No caso do impacto da articulação institucional no aumento da oferta formativa para os actores intermédios, metade dos inquiridos não sabe / não responde/ e a outra metade divide-se em ter havido e não ter havido impacto.

### Quadro #37

Dificuldades de articulação institucional, CFP





**Gráfico #91**  
Impacto no  
aumento da  
oferta formativa,  
CE - activos  
intermédios

No que respeita aos CFP, apesar de um grande número de inquiridos também não responder, verifica-se claramente um acréscimo favorável à hipótese do impacto, isto é, de que a oferta formativa aumenta por via da articulação institucional, passando de uma avaliação de 25% para 41,2%. A interpretação possível relaciona-se, por um lado, com o facto de ser normal que os CFP vejam as suas actividades com mais aumento de impacto do que os CE, mas, por outro lado, parece relacionar-se com uma percepção mais afinada dos CFP sobre as vantagens das articulações para o desenvolvimento das ofertas. Ou seja, os CFP parece concordarem que a articulação permite melhorar e, consequente, aumentar a oferta.



**Gráfico #92**  
Impacto no  
aumento da  
oferta formativa,  
CFP - activos  
intermédios

Relativamente ao impacto da articulação institucional na diversificação da oferta formativa para os actores intermédios, 75% dos inquiridos não sabe / não responde e 25% consideram ter sido positivo, tal como na questão anterior.



No caso dos CFP, as respostas possuem o mesmo peso relativo da questão anterior sobre o aumento da oferta. Os CFP consideram, por isso, muito mais do que os CE, que o impacto da articulação é bastante favorável, com valores consideravelmente superiores para o 'sim' do que para o 'não', embora as respostas correspondam apenas a cerca de 60% dos respondentes.

**Gráfico #93**  
Impacto na  
diversificação da  
oferta formativa,  
CE - activos  
intermédios



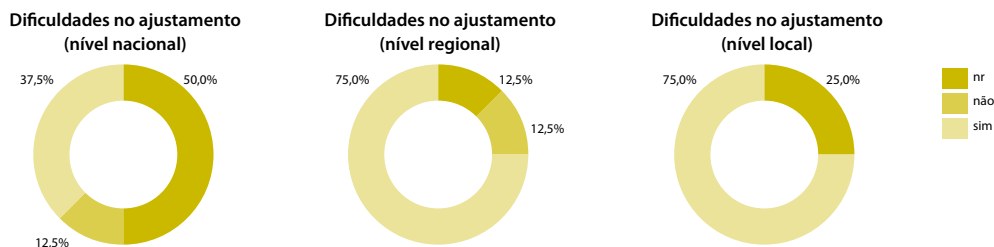
### 3.2. Dificuldades de ajustamento da oferta e da procura de emprego e formação

Relativamente à oferta e procura de emprego de actores intermédios a nível nacional, apenas metade dos inquiridos dos Centros de Emprego respondeu, considerando que as dificuldades de ajustamento são triplamente superiores (37,5%) às não dificuldades (12,5%).

**Gráfico #94**  
Impacto na  
diversificação da  
oferta formativa,  
CFP - activos  
intermédios

Porém, quando se desce de nível, os inquiridos consideram que ao nível regional as dificuldades aumentam consideravelmente, apontando 75% de dificuldades contra apenas 12,5% de não dificuldades.

Ao nível local mantém-se o valor de 75% de dificuldades, mas nenhum inquirido arrisca afirmar que não existem dificuldades, preferindo não responder.



**Gráfico #95**  
Dificuldades de ajustamento do emprego - oferta e procura de emprego de activos intermédios

Quanto ao tipo de dificuldades os CE começam por considerar maioritariamente (pese embora o baixo número de respostas) a insuficiência da oferta de emprego a nível nacional, para seguidamente, a nível regional, se considerar um peso semelhante ao da fraca atractividade da oferta de emprego para actores intermédios.

Quando se analisa o nível local, sobre o qual supostamente o inquirido detém maiores conhecimentos, o peso mais relevante é o da ‘fraca atractividade da oferta e procura de emprego para actores intermédios’, com 57%.

Não obstante se admitir que nestes níveis de qualificação haja menos oferta de emprego declarada pelas empresas aos Centros de Emprego, um dos problemas centrais é a atractividade do emprego ao nível da oferta e da procura, o que indicia que estes níveis de emprego não são geralmente associados a recrutamento por via dos CE.

Ao nível das medidas de emprego para estes profissionais destacam-se as Iniciativas Locais de Emprego (ILE), a Criação do Próprio Emprego (CPE), Apoio à Contratação e Estágios Profissionais.

No entanto, os CE consideram que estas medidas são apenas medianamente suficientes e eficazes a nível nacional, regional e local (entre 3,3 e 3,2 pontos), embora a sua adequação à população em causa seja considerada um pouco mais elevada (entre 3,7 e 3,6 pontos).

Como medidas, os inquiridos consideram que se devia incrementar a fiscalização do recurso a recibos verdes, a acreditação a empresas de trabalho temporário e a eficiência dos dispositivos de orientação vocacional.

Dificuldades no ajustamento da oferta e procura de emprego de Activos Intermédios - CE		nº ref <sup>a</sup>	% ref <sup>a</sup>
Nível nacional	Insuficiente oferta de emprego declarada aos Centros de Emprego	2	66,7
	Fraca atractividade da oferta de emprego para activos intermédios	1	33,3
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>
Nível regional	Insuficiente oferta de emprego declarada aos Centros de Emprego	3	50,0
	Fraca atractividade da oferta de emprego para activos intermédios	3	50,0
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>
Nível local	Insuficiente oferta de emprego declarada aos Centros de Emprego	1	14,3
	Fraca atractividade da oferta de emprego para activos intermédios	4	57,1
	Défice qualificacional dos candidatos	1	14,3
	Perfis etários elevados dos candidatos	1	14,3
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

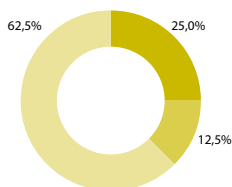
Ao nível do desajustamento da oferta e procura de formação profissional os CE consideram, maioritariamente, que existem bastantes dificuldades, mas o que realça é um certo desconhecimento do assunto.

Efectivamente, 62,5% dos inquiridos considera haver dificuldades a nível nacional (25% sem resposta), 37,5% considera haver dificuldades a nível regional (e os restantes não respondem) e 50% considera haver dificuldades a nível local (e os restantes não respondem).

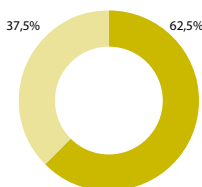
No entanto, observando as respostas sobre a inexistência de dificuldades, apenas 12,5% dos inquiridos considerou não existirem a nível nacional, o que significa, provavelmente, que as dificuldades regionais e locais serão bastante maiores do que as nacionais.

**Quadro #38**  
Factores que dificultam o ajustamento do emprego, CE

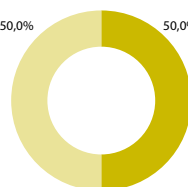
Dificuldades no ajustamento (nível nacional)



Dificuldades no ajustamento (nível regional)



Dificuldades no ajustamento (nível local)

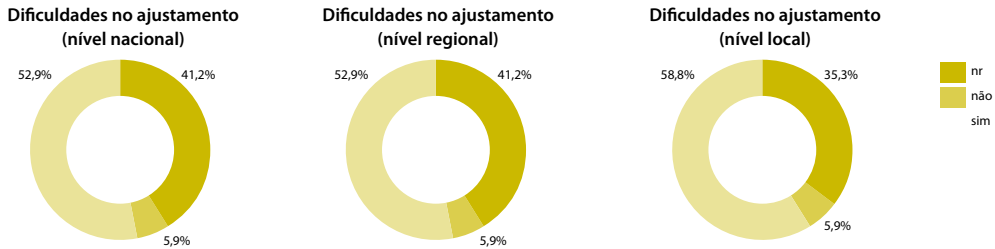


nr  
não  
sim

Os Centros de Formação Profissional possuem resultados consideravelmente diferentes dos registados nos CE relativamente à existência de dificuldades, neste caso na área da formação, evidenciando uma homogeneidade muito maior nas respostas.

Os inquiridos consideram que a nível nacional e a nível regional as dificuldades são, em ambos os casos, de cerca de 53%, contra cerca de 6% de respostas negativas; a nível local as dificuldades sobem ligeiramente para 59%, mantendo os cerca de 6% de respostas negativas.

**Gráfico #96**  
Dificuldades de ajustamento da formação, CE - oferta e procura formativa para activos intermédios



**Gráfico #97**  
Dificuldades de ajustamento da formação, CFP - oferta e procura formativa de activos intermédios

No que respeita às dificuldades de ajustamento da oferta e procura formativa, as respostas dos CE são escassas e inconclusivas, tendendo a repartir responsabilidades pelas empresas, pelos operadores, pelos activos e pela oferta formativa.

Dificuldades no ajustamento da oferta e procura de emprego de Activos Intermédios - CE			nº refª	% refª
Nível nacional	Imputáveis às empresas	Pouca abertura das empresas para diagnóstico de necessidades formativas	1	20,0
	Imputáveis aos activos	Desmotivação dos formandos	1	20,0
	Imputáveis oferta formativa	Desadequação da oferta formativa para activos intermédios	1	40,0
		Insuficiência da oferta formativa para activos intermédios	1	
	Imputáveis aos operadores	Insuficiente especialização dos operadores de formação	1	20,0
	Total		5	100,0
Nível regional	Imputáveis às empresas	Pouca abertura das empresas para diagnóstico de necessidades formativas	1	33,3
	Imputáveis aos activos	Não adesão dos activos a formação (não atractividade bolsa estágio)	1	33,3
	Imputáveis oferta formativa	Desadequação da oferta formativa para activos intermédios	1	33,3
	Total		3	100,0
Nível local	Imputáveis às empresas	Pouca abertura das empresas para diagnóstico de necessidades formativas	1	25,0
	Imputáveis aos activos	Não adesão dos activos a formação (bolsa não atractiva, horário pós laboral)	1	25,0
	Imputáveis oferta formativa	Desadequação da oferta formativa para activos intermédios	1	50,0
		Insuficiência da oferta formativa para activos intermédios	1	
	Total		4	100,0

**Quadro #39**  
Factores que dificultam o ajustamento da formação, CE

No entanto, os CFP são mais conclusivos nas suas respostas, porquanto metade dos inquiridos considera que 50% das dificuldades são imputáveis às empresas a nível nacional e local, enquanto a nível local preferem repartir essa responsabilidade com os activos.

Às empresas são sobretudo imputadas responsabilidades de não libertação das pessoas para a formação, enquanto ao nível dos activos são imputadas responsabilidades de não adesão à formação e de desadequação curricular.

Deve-se realçar, ainda, que são imputadas responsabilidades importantes aos operadores locais que não conseguem responder com suficiente eficácia às necessidades, quer por responsabilidade própria quer devido à sua não centralidade geográfica.

Dificuldades no ajustamento da oferta e procura formativa para Activos Intermédios - CFP			nº ref <sup>a</sup>	% ref <sup>a</sup>
Nível nacional	Imputáveis às empresas	Resistência das empresas em libertar activos para formação em horário pós-laboral	3	50,0
		Não sensibilização de activos pelas empresas para a formação profissional	1	
		Pouca abertura das empresas para diagnóstico de necessidades formativas	1	
		Insuficiente procura de formação para activos intermédios	1	
	Imputáveis aos activos	Não adesão dos activos a formação em horário pós-laboral	1	8,3
	Imputáveis oferta formativa	Desadequação da oferta formativa para activos intermédios	3	25,0
	Imputáveis aos operadores	Insuficiente especialização dos operadores de formação	1	16,7
		Dificuldades logísticas para responder à procura de formação	1	
	<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>100,0</b>
Nível regional	Imputáveis às empresas	Resistência das empresas para libertar activos para formação em horário laboral	2	36,4
		Não sensibilização de activos pelas empresas para a formação profissional	1	
		Insuficiente procura de formação para activos intermédios	1	
	Imputáveis aos activos	Não adesão dos activos a formação (não atractividade bolsa estágio)	2	36,4
		Heterogeneidade das qualificações escolares dos candidatos	2	
	Imputáveis oferta formativa	Desadequação da oferta formativa para activos intermédios	1	9,0
	Imputáveis aos operadores	Insuficiente especialização dos operadores de formação	1	18,2
		Ausência de um fórum consultivo regional	1	
	<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100,0</b>
Nível local	Imputáveis às empresas	Resistência das empresas para libertar activos para formação em horário laboral	3	50,0
		Pouca abertura das empresas para diagnóstico de necessidades formativas	1	
		Insuficiente procura de formação para activos intermédios	2	
	Imputáveis aos activos	Não adesão dos activos a formação (bolsa não atractiva, horário pós laboral)	1	16,7
		Desadaptação dos formandos	1	
	Imputáveis aos operadores	Insuficiente especialização dos operadores de formação	1	33,3
		Centralização do financiamento da formação	1	
		Custo dos formadores	1	
		Dificuldades logísticas para responder à procura de formação	1	
	<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>100,0</b>

Entretanto, destacam-se as seguintes medidas de política para os actores intermédios:

- Formação para Chefias e Quadros
- FAQ – Formação para Activos Qualificados (FAQ)
- FDQ – Formação para Desempregados Qualificados (FDQ)
- AEAQ – Reciclagem, Actualização e Aperfeiçoamento (AEAQ).

**Quadro #40**  
Factores que  
dificultam o  
ajustamento da  
formação, CFP

Os CE avaliam a suficiência, a adequação e a eficácia destas medidas a nível nacional, regional e local como medianas (3,5 pontos em todos os casos). Os CFP possuem uma perspectiva um pouco inferior (oscilação em termos 'nacional', 'regional' e 'local'): a suficiência oscila entre 3,0 e 3,4 pontos; adequação e a eficácia oscilam entre 3,1 e 3,3 valores.

Os respondentes dos Centros de Emprego sugerem haver necessidade de reposicionamento do IEFP e medidas que promovam a avaliação sectorial das necessidades de formação. Os respondentes dos CFP avançam com outras medidas além destas.

Medidas de política de formação profissional de Activos Intermédios		nº ref <sup>a</sup>		%ref <sup>a</sup>
Propostas dos Centros de Formação Profissional				
Diagnóstico de Necessidades Formativas	Medidas de promoção da avaliação sistemática de necessidades de formação nas empresas	2	3	16,7
	Medidas de promoção da avaliação de necessidades de formação de activos intermédios	1		
	Medidas para actualização dos referenciais nacionais de formação	1		
Adequação da Oferta Formativa	Medidas para desenvolvimento de programas de empreendedorismo	1	6	33,3
	Medidas para desenvolvimento da formação à distância (que não o e-learning)	1		
	Medidas para flexibilizar a oferta formativa para activos intermédios	1		
	Implementação do reconhecimento e certificação de competências via formação profissional	1		
	Medidas para incremento da oferta de formação de dupla certificação	1		
Promoção da Formação de Activos	Incentivos às empresas para promoção de formação de activos	1	4	22,2
	Incentivos às empresas para colocação de formandos	1		
	Instituir princípio de ligação da progressão na carreira ao aumento das qualificações	1		
Articulação Operadores/ Empresas	Mediação de associações empresariais e sindicais na articulação operadores e mercado	1	2	11,1
	Medidas para desenvolvimento do modelo de consultor em formação	1		
Fiscalização	Medidas de fiscalização do cumprimento de normas legais relativas à formação de activos	1	1	5,6
Outras	Medidas para flexibilização do modelo de financiamento da formação	1	2	11,1
	Medidas para desenvolvimento de programas para promoção da qualidade do emprego	1		
<b>Total</b>		<b>18</b>		<b>100,0</b>

#### Quadro #41

Medidas de política de formação profissional







## VI Parte Políticas, boas práticas e experiência piloto

Este capítulo trata das políticas públicas que favorecem o emprego e a formação dos actores intermédios, a descrição de boas práticas de gestão e as experiências piloto ensaiadas em empresas da amostra estudada.

### 1. Políticas públicas

O POEFDS proporcionou um apoio financeiro fortemente subsidiário da intervenção das políticas nacionais, orientadas para dotar a economia de quadros médios com a necessária certificação escolar, destacando-se, neste particular, o seu apoio à consolidação dos sistemas de ensino profissional e de aprendizagem.

A aprendizagem, lançada em Portugal em 1984, reveste uma importância estratégica no quadro das políticas de Educação-Formação-Trabalho, na medida em que, sendo um dispositivo profundamente implantado a nível regional e local, constitui uma alternativa ao sistema formal de ensino, contribuindo decisivamente para:

- O aumento das qualificações profissionais dos jovens, que abandonam precocemente a escola, associado ao crescimento das respectivas qualificações escolares;
- A reorientação de contingentes significativos de jovens para vias profissionalizantes, potenciando o desenvolvimento de novos profissionais, altamente qualificados, para dar resposta à necessidade das empresas e, particularmente das PME, em quadros médios e especializados, numa perspectiva de aumento da sua competitividade.

Conscientes das necessidades de formação de quadros médios, nas mais diversas áreas, capazes de responder em tempo útil às rápidas mutações do mercado de trabalho e, consequentemente, ao desenvolvimento tecnológico e científico, as políticas públicas passam por desenvolver os cursos de especialização Tecnológica (CET) no contexto do Ensino Superior, de que o ensino superior politécnico constitui um espaço de excelência, assegurando não só o prosseguimento de estudos, mas também a formação ao longo da vida.

De acordo com a legislação em vigor, os CET “visam aprofundar o nível de conhecimentos científicos e tecnológicos no domínio da formação de base e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adequadas ao exercício profissional qualificado, através de percursos formativos que integram os objectivos de qualificação e inserção profissional”.

A 9 de Janeiro de 2008 estavam registados 187 CET nas mais variadas áreas profissionais, desde encarregado de construção civil a gestor de qualidade.

Os cursos tecnológicos conferem um certificado de nível III — técnicos intermédios. Os cursos desenvolvidos nas escolas profissionais terminam também com qualificações profissionais de nível III (excepcionalmente de nível II) e têm como objectivo prioritário a oferta de ensino profissional orientada para as necessidades locais e regionais.

O acordo para a reforma da Formação Profissional, assinado a 14/03/2007 pelo MTSS com os parceiros sociais, propõe-se garantir uma oferta de formação ajustada às necessidades de modernização das empresas, visando uma alteração no perfil produtivo português, condição necessária para que o esforço de qualificação seja devidamente valorizado e aproveitado pelo tecido económico.

Neste âmbito, pretende-se qualificar um milhão de activos, até 2010, através do sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências e da educação/formação de adultos, a par de:

- Abranger 35.000 PME e outras entidades em programas de consultoria formação entre 2007 e 2013;
- Abranger 565.000 activos em formação para a gestão e inovação entre 2007 e 2013.

Apesar do consenso sobre a reforma da formação profissional, a demora da sua operacionalização, nomeadamente em matérias relacionadas com o direito individual à formação profissional, como o cheque de formação, fez com que a aposta na formação contínua e no reforço das qualificações das chefias e quadros médios não seja no momento actual uma realidade à altura dos desafios.

O quadro europeu de referências para as competências-chave, válido para chefias intermédias, implementado no âmbito da aprendizagem ao longo da vida, abrange oito áreas:

- Competência na língua materna;
- Competência nas línguas estrangeiras;
- Competências em matemática e nas ciências naturais;
- Competências em TIC;
- Competências de aprendizagem;
- Competência inter-pessoal, inter-cultural, social e da cidadania;
- Espírito de inovação e competência empresarial;
- Competência cultural.

Encurraladas entre o combate às baixas qualificações e uma relativa incapacidade para gerar médias qualificações em quantidade suficiente para inverter a estrutura de qualificações do país, ainda hoje marcadamente *low-skill* (baixas competências), as políticas formativas que têm vindo a ser seguidas são alvo de uma reforma operacionalizada no QREN Capital Humano.

A percepção clara de incapacidade de fazer alterar, em tempo útil, a estrutura de qualificações do país apenas através da qualificação da pirâmide etária a partir de base (educação e formação inicial), mas que será imprescindível uma massiva e rápida qualificação dos adultos de baixas qualificações, gera a forte aposta nos Centros Novas Oportunidades e modelos de Validação e Reconhecimento de Competências.

As duas principais respostas políticas, Iniciativa 'Novas Oportunidades' e 'Reforma da Formação Profissional', assumem a necessidade de convergência com a média europeia e o desafio que isso representa, nomeadamente num novo paradigma português de especialização internacional do trabalho.

É o próprio processo de convergência europeu a *diving force* para a reforma do sistema nacional de qualificação de chefias e quadros médios. Portugal assume-se em processo de convergência, do ponto de vista político, em dois sentidos: nas metas assumidas no âmbito de educação e formação ('Novas Oportunidades'), mas ainda admitindo um *gap* considerável nalgumas áreas; nas opções políticas que faz e nos mecanismos que está a implementar na 'Reforma da Formação Profissional'.

Para além do subsistema 'políticas e estratégias', aquele que talvez esteja em maior e mais deliberada estratégia de convergência actualmente será o da 'regulação', em particular com a adopção (e aprovação para breve) do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) inspirado no Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), com a construção do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ).

Do ponto de vista institucional, a configuração do próprio SNQ revela a reforma em curso e dá sinais de convergência: a intervenção pública centrada na definição de políticas e estratégias (metas, indicadores e *benchmarking*) e na regulação (introdução de padrões, de processos de certificação e de garantia de qualidade...); a criação da Agência Nacional para a Qualificação, de dupla tutela.

Portugal tem que ser arrojado e rápido devido ao seu ponto de partida: cerca de 75% da sua população activa ainda hoje não tem 12 anos de escolaridade completos, situação que já não é comparável com nenhum outro país europeu.



## 2. Boas práticas empresariais

A pesquisa a boas práticas empresariais efectuou-se em empresas de dimensão variada e em diversos sectores de actividade com o objectivo de identificar e descrever processos de implementação e consolidação de boas práticas. Para o efeito estabeleceram-se os seguintes critérios para selecção de empresas / boas práticas:

- Empresas que tenham desenvolvido ou adoptado práticas de selecção e recrutamento externo de activos com base em critérios de posse de competências em detrimento ou complementarmente a critérios de qualificação formal;

- Empresas que tenham desenvolvido ou adoptado práticas de promoção de activos com base em critérios de posse de competências em detrimento ou complementarmente a critérios de antiguidade ou qualificação formal;
- Empresas que tenham desenvolvido ou adoptado práticas de articulação de políticas salariais e de formação profissional tendo em vista o desenvolvimento de competências adequadas às exigências do trabalho ou da sua respectiva organização;
- Empresas que tenham definido e implementado uma política sistemática de formação profissional contínua, orientada para o desenvolvimento dos perfis de competências dos activos intermédios ajustados aos papéis funcionais exigidos pela organização do trabalho:
  - práticas de diagnósticos de necessidades formativas na área das competências dos activos intermédios;
  - práticas de planificação da formação tendo em conta o desenvolvimento de competências de banda larga dos activos intermédios;
  - práticas de desenvolvimento e realização de acções para aquisição e desenvolvimento de competências estratégicas, técnicas e interpessoais dos activos intermédios;
  - práticas de apoio a iniciativas de aquisição e desenvolvimento de competências estratégicas, técnicas e interpessoais por parte dos activos intermédios.
- Empresas que tenham previsto, desenvolvido e implementado, no âmbito de processos de mudança técnica e/ou organizacional, práticas de reconversão de activos intermédios com recurso ao desenvolvimento de competências exigidas por essas mesmas mudanças;
- Empresas que tenham desenvolvido ou adoptado práticas que favoreçam a promoção da igualdade de oportunidades em função do género relativamente a activos intermédios;
- Empresas que tenham desenvolvido ou adoptado práticas que favoreçam a conciliação da vida profissional e familiar de activos intermédios.

Foram realizados levantamentos em 10 empresas e identificadas algumas dezenas de casos potenciais de boas práticas. Em função dos critérios de selecção apresentados e da pertinência das práticas para o estudo, seleccionaram-se 23 casos de boas práticas em 9 empresas, designadamente:

- Ergovisão (1 caso);
- Grupo Pestana (4 casos);
- Habidecor (2 casos);
- Incentea (3 casos);
- MacDonalds (2 casos);
- Martifer (8 casos);
- Prosegur (1 caso);
- Somitel Energia (2 casos);
- Valor Alternativo (1 caso).

A selecção cobriu 17 áreas de gestão dos actores intermédios, desde o recrutamento e selecção de pessoal até aos diagnósticos organizacionais e questionários de satisfação:

- Recrutamento e selecção de pessoal (3 casos);
- Acolhimento e integração (1 caso);
- Espaços residenciais para deslocados (1 caso);
- Gestão participativa (1 caso);
- Gestão de competências (2 casos);
- Gestão de promoções e carreiras (1 caso);
- Avaliação por objectivos / competências (1 caso);
- Plano de desenvolvimento pessoal (1 caso);
- Política de promoções (1 caso);
- Política de remunerações (1 caso);
- Política de igualdade de oportunidades (1 caso);
- Cultura de empresa e conciliação trabalho-família (1 caso);
- Política de formação profissional (4 casos);
- Política de mobilidade profissional (1 caso);
- Saúde e segurança no trabalho (1 caso);
- Diagnóstico de clima organizacional (1 caso);
- Questionário de satisfação dos colaboradores (1 caso).

Cada prática é apresentada sucintamente, servindo sobretudo de guia para eventuais emulações e transposições de *benchmarking* no âmbito das melhores práticas a utilizar para o desenvolvimento do emprego, das competências e da formação profissional dos actores intermédios. Para o efeito, em cada boa prática é apresentada a sua descrição, o contexto que lhe deu origem, a sua implementação e os recursos utilizados para a sua implementação e manutenção.

### **A. Políticas de Recrutamento e Selecção (MARTIFER)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática segundo a qual a empresa tem por método contratar pessoal operacional e prepará-lo internamente, entre um a dois anos, para posições de chefia. A população-alvo inclui Quadros e Chefias intermédias e directas.

2. **Contexto.** A necessidade desta prática decorre do facto de a empresa estar a crescer a 100% ao ano e não haver no mercado qualificações suficientes para as novas áreas de negócio que abrem no âmbito do Grupo. Por outro lado, a empresa prefere preparar internamente os seus quadros, apostando em pessoas jovens e com poucos 'vícios' profissionais. Nestas circunstâncias, a empresa é incubadora de recursos e de pessoas com potencial para abrirem novos negócios.

3. **Implementação.** A implementação da medida é efectuada através de técnicas de recrutamento que despistam capacidades de liderança de equipas. A empresa selecciona segundo determinados requisitos, por exemplo, mínimo de 12º ano de escolaridade com base tecnológica. Posteriormente é efectuada a integração e o acompanhamento dos novos admitidos. É ministrada formação de natureza técnica e em áreas comportamentais.

4. **Recursos.** Os recursos disponíveis reportam ao Departamento de Recursos Humanos, o qual está tecnicamente bem apetrechado para gerir internamente todas as actividades associadas à gestão de recursos humanos.

#### **B. Políticas de Selecção e Recrutamento (GRUPO PESTANA)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que privilegia o recrutamento interno e que recolhe informações no percurso dos funcionários e na avaliação do desempenho. Utiliza-se para chefias directas.

2. **Contexto.** A necessidade desta prática decorre das políticas de evolução das carreiras de modo a consolidar-se a cultura organizacional e assegurar o *know-how* da empresa.

3. **Implementação.** A prática é implementada através de divulgação de novas oportunidades de carreira e de um conjunto de técnicas de avaliação dos candidatos ao novo cargo.

4. **Recursos.** São utilizadas grelhas de competências, avaliação do desempenho e percurso dos profissionais.

#### **C. Políticas de Selecção e Recrutamento (ERGOVISÃO)**

1. **Descrição.** Recrutamento interno por evolução na carreira e concurso, segundo critérios de avaliação de desempenho, avaliação das competências e propensão para a gestão e controlo do risco. A recorrência ao exterior procura licenciados com competências técnicas elevadas. Após a admissão ao novo cargo, o candidato é considerado um 'convidado especial' e, por isso, é acolhido, preparado e acompanhado durante a fase considerada experimental. Este processo utiliza-se para quadros técnicos, chefias intermédias e chefias directas.

2. **Contexto.** A boa prática revelou-se importante devido à necessidade de se criarem equipas coesas através de uma inserção adequada das novas chefias.

3. **Implementação.** A boa prática prevê um período experimental de dois meses (estágio) para perfeita integração e criação de espírito de equipa em trabalho colectivo.

4. **Recursos.** Ao novo quadro / chefia é disponibilizado um conjunto de normas e regras internas, em especial os procedimentos relativos ao sistema de gestão da qualidade, a formação de integração e o acompanhamento pelo departamento de recursos humanos.

#### **D. Políticas de Acolhimento e Integração (McDONALDS)**

1. **Descrição.** Trata-se de um processo imediatamente posterior à admissão de colaboradores administrativos, durante o qual cada colaborador passa por um programa de integração de cerca de três meses. Durante esse tempo, os colaboradores 'estagiam' nos restaurantes da empresa para adquirirem competências de ligação, 'respirarem' a cultura da empresa, conhecerem o negócio na sua vertente

operacional. Esta política evita o distanciamento entre escritório e restaurante e permite ao pessoal administrativo compreender melhor a frente do negócio.

2. **Contexto.** A boa prática mostrou-se necessária para que os colaboradores do escritório, particularmente os actores intermédios, conheçam com alguma profundidade a frente de negócio da empresa e possam articular facilmente as tarefas administrativas com as tarefas operacionais dos restaurantes.

3. **Implementação.** A implementação realiza-se mediante um plano de acolhimento, integração e formação individualizado que é elaborado segundo as características das funções do colaborador admitido. O gerente de cada restaurante é o tutor do 'estagiário'.

4. **Recursos.** A empresa disponibiliza, sobretudo, recursos técnicos e humanos para a elaboração do plano e um tutor para acompanhamento do 'estagiário'.

#### **E. Políticas de espaços residenciais para deslocados (SOMITEL ENERGIA)**

1. **Descrição.** Trata-se de permitir alojamento para pessoas com residência distante, designadamente quadros técnicos, chefias intermédias e chefias directas.

2. **Contexto.** A prática mostrou-se necessária para evitar as deslocações longas e diárias do pessoal residente em localidades distantes da empresa e ampliar a área geográfica de recrutamento e selecção.

3. **Implementação.** A prática foi implementada através de recursos físicos para alojamento nas instalações e pela gestão posteriormente efectuada.

4. **Recursos.** Foram utilizados os recursos físicos existentes e criados especificamente para o efeito aquando da construção das instalações.

#### **F. Políticas de Gestão Participativa dos Actores Intermédios (MARTIFER)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que envolve os quadros e as chefias numa gestão participativa a todos os níveis, designadamente através de reuniões *ad-hoc*, reuniões mensais e reuniões anuais.

2. **Contexto.** A prática mostrou-se necessária devido às políticas de envolvimento do pessoal e de desenvolvimento da cultura organizacional, privilegiando-se a discussão dos assuntos de forma alargada entre os quadros superiores, médios e intermédios, gerando uma cultura organizacional coesa e concordante com os objectivos e as metas anualmente estabelecidos.

3. **Implementação.** A prática foi implementada através das seguintes medidas: a) reuniões *ad-hoc* entre os actores intermédios, o que ocorre todas as semanas, para tratamento dos assuntos pendentes e ajustamento das partes; b) reunião mensal entre directores e actores intermédios, designadamente para controlo de objectivos do BSC, os quais são discutidos por Direcção e em cascata para que todas as chefias estejam envolvidas até aos níveis de 'Encarregado' e 'Chefe de Sector';

c) reunião magna anual na qual participam muitos estrangeiros envolvidos nos negócios da empresa (houve 200 estrangeiros em 2006), sendo definido um tema central para debate e depois cada área de negócio faz o balanço e projecta o futuro centrado no tema ('O Sucesso Somos Nós' foi o tema de 2006, centrado nos recursos humanos).

4. **Recursos.** Os recursos mobilizados referem-se basicamente à utilização de instalações, à gestão logística das reuniões e a meios financeiros especialmente destinados a apoiar as necessidades decorrentes dessas reuniões.

### **G. Políticas de Gestão de Competências (INCENTEA)**

1. **Descrição.** Trata-se de um processo que envolve todos os trabalhadores e é monitorizado pelos actores intermédios da empresa, mediante a identificação de competências funcionais específicas (perfis profissionais sectoriais) e competências transversais para apoiar os processos de recrutamento e selecção e de avaliação do desempenho.

2. **Contexto.** A boa prática surgiu pela necessidade de focalização das competências dos colaboradores em saberes 'ser' e 'fazer' que aumentassem a competitividade da empresa no mercado.

3. **Implementação.** A prática recorreu sobretudo a sessões de esclarecimento / divulgação e a reuniões sectoriais. A sua implementação permitiu identificar valores / atitudes / comportamentos desejáveis para adaptação às novas realidades e actualizar saberes técnicos com base em competências técnicas específicas por sector e cargo desempenhado.

4. **Recursos.** Metodologias de gestão de competências e normativa interna para explicitação do processo de envolvimento dos actores.

### **H. Políticas de Gestão de Competências (GRUPO PESTANA)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que permitiu construir um modelo de gestão de competências que identifica o potencial de crescimento dos colaboradores e, paralelamente, serve de base para o recrutamento e selecção, gestão de carreiras, etc. A grelha é composta por competências Pestana (valores da empresa), competências de gestão e liderança e competências técnicas específicas. Cada competência possui indicadores comportamentais que permite medir o desenvolvimento das competências.

2. **Contexto.** A prática decorreu da necessidade de sustentar programas de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento de carreiras.

3. **Implementação.** A prática foi preparada através de *brainstorming* para a construção do modelo, validação com os quadros, divulgação das competências e elaboração dos manuais. Os directores conduziram o processo aplicativo.



4. **Recursos.** Os recursos utilizados centraram-se em reuniões de Quadros utilizando técnicas de *brainstorming* para identificação do modelo desejado e em trabalho conjunto de preparação de manuais e grelhas de avaliação para medir o desenvolvimento das chefias.

### **I. Políticas de Gestão de Carreiras e Promoções (MARTIFER)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma boa prática que decorre da estratégia de recrutamento de pessoas que mostrem potencial de crescimento para a assumpção de cargos técnicos e de chefias (actores intermédios) no futuro.

2. **Contexto.** A necessidade desta prática decorre do crescimento muito elevado da empresa e dos cargos de chefia, devido à constante criação de novas áreas de negócio. É comum haver serralheiros promovidos a chefe de sector com uma evolução rápida de carreira, bem como operadores promovidos a encarregados. Em qualquer caso, estas medidas são acompanhadas de formação adequada.

3. **Implementação.** A implementação da medida é efectuada mediante acompanhamento dos operacionais com visível potencial, avaliação do seu desempenho, resultados obtidos com a frequência de cursos de formação e alcance de objectivos programados.

4. **Recursos.** Os recursos são dados pelo Departamento de Recursos Humanos quer a nível de pessoal técnico para executar e acompanhar as medidas, quer através da criação de instrumentos e modelos de gestão de carreiras e de promoções.

### **J. Políticas de Avaliação por Objectivos / Competências (MARTIFER)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma boa prática de avaliação que relaciona objectivos e competências de modo a que seja evidenciado o que é que as pessoas fizeram e como fizeram, porque assim é possível intervir nos métodos e obter ganhos de eficiência. Esta avaliação é associada aos objectivos do *balanced scorecard*. A avaliação de desempenho mencionada também avalia mobilidade e disponibilidade, ligando à gestão de carreira e ao plano de formação, designadamente para se efectuar o plano previsional do ano seguinte.

2. **Contexto.** Esta prática tornou-se necessária para se obter o alinhamento da avaliação do desempenho pelos objectivos do *balanced scorecard* e permitir procede a alterações nas competências, designadamente ao nível do 'como' fazer.

3. **Implementação.** A empresa implementa o processo anualmente através da avaliação das chefias e de uma reunião com cada colaborador. A avaliação das chefias, com todas as consequências de desenvolvimento pessoal e profissional, é efectuada pelas direcções nos mesmos moldes. Futuramente, a avaliação de objectivos e competências será informatizada para permitir um processo de auto-avaliação.

4. **Recursos.** Os recursos são dados pelo Departamento de Recursos Humanos, quer a nível de pessoal técnico para executar e acompanhar as medidas, quer atra-

vés da criação de instrumentos e modelos de avaliação. O Departamento acompanha e controla todo o processo.

### **L. Plano de Desenvolvimento Pessoal (INCENEA)**

1. **Descrição.** Trata-se da implementação de um 'Plano de Desenvolvimento Pessoal' que decorre da avaliação de desempenho, o qual serve para planejar o futuro de cada colaborador, incluindo a gestão da carreira, a formação profissional, a conciliação do trabalho com a vida familiar.

2. **Contexto.** A implementação da prática revelou-se fundamental para que cada colaborador possa definir objectivos de médio / longo prazo em termos de desenvolvimento profissional e pessoal de acordo com objectivos estratégicos e operacionais da empresa.

3. **Implementação.** O processo de implementação efectua-se no âmbito da avaliação do desempenho e é orientado por uma normativa interna que permitir efectuar a gestão da avaliação do desempenho e a elaboração do plano de desenvolvimento pessoal mediante reuniões entre chefias e avaliados.

4. **Recursos.** A empresa utiliza um manual específico e efectua uma ou mais reuniões para definição da carreira. Esta prática permite alargar o processo de partilha entre colaboradores e empresa, no sentido em que a empresa pode definir melhor a sua estratégia e gestão de recursos humanos em função das aspirações de cada colaborador, e cada colaborador situa-se melhor face às estratégias e objectivos da empresa.

### **M. Políticas de Promoção (GRUPO PESTANA)**

1. **Descrição.** Trata-se de um programa de progressão na carreira intitulado 'Programa de Desenvolvimento de Carreiras: *growing together* – crescer e progredir em Pestana Turismo'. É dirigido às chefias com o objectivo de alargar o programa a todos os colaboradores. O programa pretende detectar pessoas com talento e potencial de crescimento de modo em dois anos mudar os níveis de competências e permitir acessos até Assistentes de Direcção.

2. **Contexto.** A prática surgiu pela necessidade de assegurar 'segundas linhas' nas unidades do grupo e assegurar a continuidade da cultura e dos procedimentos do grupo num contexto de crescimento.

3. **Implementação.** A prática foi implementada através da construção de manual de procedimentos, divulgação do programa da identificação de potenciais candidatos para chefia, definição de programas de estágios em diversos serviços do grupo, identificação de tutor do 'estagiário', formação na modalidade *e-learning*.

4. **Recursos.** Anteriormente ao processo preparou-se um Manual de Procedimentos, Folheto de Divulgação e Cursos de *e-Learning*. Durante o processo efectuou-se a gestão do programa através de formação específica e gestão de deslocações e alojamentos dos estagiários.

## N. Políticas de Remuneração (MARTIFER)

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que associa às remunerações diversos prémios e benefícios sociais. A empresa associa às remunerações prémios pecuniários relativos ao cumprimento dos objectivos do *balanced scorecard*, prémios de assiduidade, prémios para comportamentos seguros, prémios para casamento, maternidade, bem como seguros de saúde para toda a família, descontos médicos, descontos em lojas, linhas de empréstimos a seis meses. A empresa já distribuiu 1.250.000 acções (2.5%) em função da antiguidade, com dez por cento de desconto – enquanto a Bolsa se ficava pelos 6% de desconto.

2. **Contexto.** Esta prática mostra-se essencial para a motivação dos trabalhadores, para complemento salarial e para que se sintam apoiados pela empresa.

3. **Implementação.** A implementação da medida é efectuada pelos técnicos do Departamento de Recursos Humanos e em ligação a entidades que assegurem o bom funcionamento destas regalias.

4. **Recursos.** A prática envolve recursos financeiros significativos e mobiliza uma parte do tempo dos técnicos do Departamento de Recursos Humanos.

## O. Políticas de Igualdade de Oportunidades (MARTIFER)

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que envolve um conjunto de medidas destinadas a promover a igualdade de oportunidades de género, a apoiar as mulheres em cargos de liderança e a facilitar a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

2. **Contexto.** A empresa não faz quaisquer restrições à admissão de mulheres, tendo nos seus quadros soldadoras, serralheiras, pintoras, operadoras de máquinas. Por outro lado, a empresa considera que as mulheres têm uma relação de chefia equilibrada e existem muitas directoras de qualidade, de obra, de produção, de aprovisionamentos, de segurança. Por outro lado, como as fábricas trabalham por turnos, é possível ajustar horários. Além disso, a empresa possui uma creche para crianças até 12 anos, possui campo de futebol e de *squash* e vai abrir um ginásio virado para a estética e o relax.

3. **Implementação.** A implementação destas medidas requer uma gestão estratégica de recursos humanos adequada a políticas de igualdade de oportunidades e conciliação da vida profissionais com a familiar. O Departamento de Recursos Humanos prossegue políticas que não discriminem as mulheres no recrutamento, no desenvolvimento de carreira, na avaliação de desempenho, na formação profissional. O quadro técnico de recursos humanos utiliza permanentemente o *mainstreaming* para assegurar a utilização transversal destas políticas, às quais se associam políticas de conciliação.

4. **Recursos.** A empresa envolve recursos financeiros para assegurar o cumprimento de tais políticas, mas sobretudo é o trabalho técnico dos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos que garante o controlo dessas políticas.

## **P. Cultura de Empresa e Conciliação da Vida Profissional e Familiar (HABIDECOR)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática que procura apoiar os colaboradores na sua vida privada e, sobretudo, as mulheres, com vista a tornar mais equilibradas as actividades entre vida profissional e vida familiar.

2. **Contexto.** A necessidade desta prática decorre da vontade de tornar as pessoas mais felizes na sua relação com a empresa e, em particular, apoiar as mulheres para que se sintam mais recompensadas das tarefas profissionais e familiares que acumulam. A empresa promove, em geral, a prática do ténis e do futebol, bem como disponibiliza piscina interior aquecida, aulas de ginástica (com música) e hidroginástica. Sobretudo as mulheres dispõem de um apoio importante de creche através de um protocolo que a empresa em com a Junta de freguesia.

3. **Implementação.** A implementação da medida é sobretudo apoiada pela Direcção de Recursos Humanos, que gere a ocorrência das actividades com os ‘fornecedores’, em ligação às próprias pessoas que assumem responsabilidades de organização, especialmente no que respeita a práticas desportivas.

4. **Recursos.** Os recursos utilizados pela empresa são sobretudo de natureza financeira, com o apoio logístico da Direcção de Recursos Humanos e a colaboração dos próprios trabalhadores na organização de certas actividades, designadamente as desportivas.

## **Q. Políticas de Formação Profissional (MARTIFER)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma boa prática profundamente desenvolvida pela empresa desde o processo de integração dos novos admitidos. O plano de Formação da empresa é muito variado, incluindo colóquios, demonstrações, formação em sala, formação *outdoor*, formação em posto de trabalho, *coaching*, etc. A empresa forma anualmente 1.500 pessoas à média de 20 a 50 horas de formação por cada (média de 35 horas por pessoa).

2. **Contexto.** Esta prática é essencial para a empresa treinar permanentemente os seus quadros intermédios, preparando-os para arrancarem com novas áreas de negócio.

3. **Implementação.** A implementação da medida é efectuada pela contratação de entidades exteriores, pela formação interna e pela gestão da formação desde o diagnóstico de necessidades de formação.

4. **Recursos.** Os recursos, além do investimento financeiro em formação e instalações para o efeito, são dados pelo Departamento de Recursos Humanos, quer a nível de pessoal técnico para executar e acompanhar as medidas, quer através da criação de instrumentos e modelos de gestão da formação.

### R. Políticas de Formação Profissional (GRUPO PESTANA)

1. **Descrição.** Trata-se da elaboração de um Plano de Formação Anual a partir das necessidades detectadas e aplicado a todos os quadros e chefias.
2. **Contexto.** A necessidade do Plano relaciona-se com a actualização necessária dos colaboradores, a manutenção da cultura organizacional e a qualidade do serviço.
3. **Implementação.** A novidade em formação é a construção do 'campus pestana' baseado na modalidade *e-learning* à medida do grupo. Encontram-se em fase piloto cinco cursos: acolhimento, avaliação do desempenho, formar com sucesso, entrevistar e programa *growing together*.
4. **Recursos.** Utilizaram-se recursos para a criação de uma plataforma *e-learning*, *brainstorming* para construção dos cursos, investimento em salas de formação e em computadores.

### S. Políticas de Formação Profissional (VALOR ALTERNATIVO)

1. **Descrição.** Trata-se de formação interna permanente, formal e informal, através de sessões de formação e de reuniões para discussão de projectos. A partilha de conhecimentos e de informação relativa aos projectos em curso assegura a disseminação do *know-how* por toda a empresa. Envolve todos os quadros e chefias.
2. **Contexto.** A boa prática deve-se à necessidade de actualização permanente e envolvimento de toda a equipa nos projectos da empresa.
3. **Implementação.** A formação realiza-se em sessões de formação e em reuniões, recorrendo-se a formadores internos e à prática de *brainstorming*.
4. **Recursos.** Metodologias de gestão da formação e de gestão pedagógica.

### T. Políticas de Formação Anual (HABIDECOR)

1. **Descrição.** Trata-se de uma prática mediante a qual a empresa possui um plano anual de formação para Quadros, tendo participado no PRONACI – Programa Nacional para as Chefias Intermédias, mediante o qual desenvolveu projectos de melhoria ao nível das chefias intermédias, bem como um vasto programa de saúde e segurança no trabalho e de melhoria da qualidade.
2. **Contexto.** A necessidade desta prática decorre do facto de a empresa possuir políticas transversais que são implementadas pelos quadros médios e intermédios, designadamente ao nível dos processos de melhoria da qualidade, de implementação de práticas seguras de saúde e segurança no trabalho e de protecção ambiental no interior da empresa.
3. **Implementação.** A implementação da medida é efectuada através de um levantamento anual de necessidades da empresa, que inclui um diagnóstico que é revertido, no caso concreto, para um plano de formação que suprima as deficiên-

cias detectadas. A empresa agrega ao plano de formação uma visita internacional à feira anual em que a empresa participa, mediante a selecção de 6/7 pessoas que ocorre durante a reunião anual 'Ser feliz no trabalho', na qual a empresa regista sugestões e recomendações dos trabalhadores para melhoria do desempenho empresarial e aumento da satisfação no trabalho. A empresa recorre, sobretudo, a formação externa, quer seja através da oferta pública quer da oferta privada.

4. **Recursos.** Os recursos utilizados reportam basicamente às técnicas de diagnóstico e de elaboração do plano de formação, disponibilidade financeira, pesquisa à oferta de formação, apoio logística às viagens ao exterior e preparação da reunião anual mencionada.

## **U. Políticas de Mobilidade Profissional (McDONALDS)**

1. **Descrição.** Trata-se de certificação profissional dos colaboradores que estejam há mais de um ano na empresa. Cada colaborador possui um 'Mc Passaporte' que certifica a formação profissional de e a avaliação do desempenho de todos os colaboradores, incluindo os actores intermédios. Esta certificação permite aceder a um programa de mobilidade em países da União Europeia, porque todas as unidades são semelhantes em termos de procedimentos, espaços, etc.

2. **Contexto.** A boa prática deveu-se à necessidade de permitir aos trabalhadores enriquecerem os seus conhecimentos e consolidarem a cultura organizacional, bem como o orgulho de pertencer a uma organização multinacional como a McDonalds.

3. **Implementação.** A implementação da boa prática efectua-se através de um Coordenador do 'Mc Passaporte' em cada país, articulando-se com os seus homólogos para garantir essa mobilidade e o emprego dos colaboradores. A mobilidade depende de uma apreciação positiva à formação profissional frequentada e à avaliação do desempenho. Esta avaliação é semestral e tem impacto no vencimento. As chefias intermédias possuem um papel de gestão muito importante na avaliação do desempenho, reunindo com cada colaborador que define, com a respectiva chefia, os seus objectivos para o semestre. As chefias intermédias passam pelo mesmo processo com os respectivos directores.

4. **Recursos.** A empresa envolve recursos informáticos (que apoiam o processo da mobilidade), dispõe de um Coordenador do 'Mc Passaporte' em cada país e disponibiliza apoio directo a cada 'mobilizado'.

## **V. Saúde e Segurança no Trabalho (SOMITEL ENERGIA)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma informação que permite elaborar uma espécie de 'manual' com fichas colecionáveis vindas do cliente principal (EDP), as quais mostram as medidas necessárias de protecção da saúde e do sinistro e são utilizadas por todos os trabalhadores sob a supervisão dos actores intermédios.

2. **Contexto.** A boa prática começou a usar-se devido à necessidade de cumprimento rigoroso das normas de segurança na empresa.

3. **Implementação.** A prática foi implementada através de um Boletim Informativo sob a forma de fichas colecionáveis. As fichas são entregues mensalmente junto com a folha de vencimentos.

4. **Recursos.** A formatação das fichas e toda a concepção do instrumento é realizado pelo Departamento de Recursos Humanos. A prática reforça o cumprimento das políticas na área, complementando diversas iniciativas levadas a cabo sobre o assunto.

### **X. Diagnóstico de Clima Organizacional (INCENEA)**

1. **Descrição.** Trata-se de uma análise periódica ao clima organizacional, que envolve todas as chefias e subordinados.

2. **Contexto.** A boa prática teve origem na necessidade de avaliar o impacto da utilização de meios tecnológicos / técnicos avançados e credibilizar os processos de trabalho associados às novas tecnologias, sobretudo em função de se ter efectuado recentemente uma fusão de empresas e ser necessário acompanhar e avaliar os progressos realizados na reconstrução das culturas organizacionais existentes.

3. **Implementação.** A boa prática é desenvolvida por uma empresa exterior que aplica os instrumentos de pesquisa ao clima organizacional, efectua o diagnóstico e recomenda medidas de melhoria.

4. **Recursos.** A empresa aplica recursos financeiros específicos para o efeito e recorre aos meios informáticos para ligação aos colaboradores (intranet) e empresa fornecedora do serviço (Internet).

### **Z. Questionário de Satisfação dos Colaboradores (PROSEGUR)**

1. **Descrição.** Trata-se de um questionário que envolve todos os colaboradores e efectua uma análise periódica à satisfação das pessoas, mostrando-se extremamente útil para as funções desenvolvidas por directores e actores intermédios no domínio da gestão. As medidas correctivas permitem melhorar a gestão e, consequentemente, as tarefas dos actores intermédios na gestão dos subordinados.

2. **Contexto.** A boa prática é muito importante para compensar a distância entre o topo e a base da empresa e permitir que todos os colaboradores manifestem as suas observações sobre a empresa.

3. **Implementação.** A boa prática é desenvolvida mediante a elaboração de um questionário disponibilizado a todos os trabalhadores e enviado para a sua residência. Após o preenchimento dos questionários uma empresa especializada analisa-os e remete as conclusões para a empresa. Entretanto, a empresa cria *project team* representativos das funções e os resultados são analisados por essas equipas, que propõem medidas correctivas. Os *project team* reúnem-se para definir medidas consensuais que são remetidas ao Conselho Estratégico, o qual define as acções que podem ser desenvolvidas.

4. **Recursos.** A empresa recorre a uma consultora para o efeito e dispõe, ainda, de *project team* para análise de resultados e de um Conselho Estratégico que autoriza das medidas correctivas consideradas adequadas. A implementação das medidas é efectuada pela estrutura hierárquica.



### 3. Experiência piloto

A experiência piloto efectuada com um conjunto de actores intermédios em empresas de referência do estudo pretendeu efectuar uma primeira abordagem à questão das competências das chefias intermédias no campo de acção. Para o efeito, elaborou-se um modelo de acompanhamento, aconselhamento e avaliação da experiência piloto que pudesse dar conta da realidade vivenciada por estes actores nas empresas.

#### 3.1. Modelo de acompanhamento, aconselhamento e avaliação da experiência piloto

##### Sessão Inicial

###### 1ª Parte

Apresentação de enquadramento de novas competências

Debate sobre o modelo e resultados apresentados, vantagens e desvantagens

###### 2ª Parte

Contextualização empresarial – sector e funções

Diagnóstico das principais dificuldades

Debate sobre o modelo de aplicação de novas competências

Identificação do défice de competências

##### Apoio a distância (entre sessões)

Os participantes dispuseram de recurso a correio electrónico para apoio a distância, designadamente com vista a esclarecimentos e a solicitação de material pedagógico que se tenha revelado importante.

##### Sessão Intermédial

###### 1ª Parte

Levantamento e recolha de problemas e de condicionalismos na aplicação dos projectos

###### 2ª Parte

Debate com base nas informações recolhidas e identificação de estratégias e medidas a adoptar.

##### Apoio a distância (entre sessões)

Os participantes dispuseram de recurso a correio electrónico para apoio a distância, designadamente com vista a esclarecimentos e a solicitação de material pedagógico que se tenha revelado importante.



## Sessão final

Aplicação de um breve questionário para avaliação final de resultados e potencial futuro.  
Devolução dos resultados às empresas.

### 3.2. Composição da experiência piloto

A experiência piloto previa entre 15 a 20 participantes. Foram seleccionadas para a experiência 5 empresas e 21 participantes. Deste conjunto, duas empresas desistiram por dificuldades de implementação do projecto, o que mostra bem os problemas que o terreno evidencia para a implementação de projectos de mudança organizacional e de desenvolvimento de competências dos actores intermédios. A experiência ficou, assim, delimitada a 3 empresas e 16 participantes (e 3 actores do topo estratégico). As empresas e os participantes que realizaram a experiência até ao fim foram os seguintes:

- Confeitaria Nova Lisboa, S. A. (2 membros)
  - Chefias intermédias: Mário Alves, Ruben Silva.
- HFA-Henrique, Fernando e Alves, Lda. (10 membros)
  - Chefias intermédias e directas: Filipe Almeida, João Fines, José M. Marques, Maria Manuela Oliveira, Patrícia Lemos, Paulo Carvalho, Paulo Ferreira, Rui Rodrigues, Sofia Fernandes, Teresa Gomes.
- Tornearte – Indústria Portuguesa de Torneados, Lda. (4 membros)
  - Chefia intermédia, Quadro médio e Chefias directas: Adélia Cintrão, António Talhão, Júlio Mouteiro, Sandra Gonçalves.

### 3.3. Modelo de competências de actores intermédios

O apoio inicial à experiência piloto carecia de um modelo de competências que permitisse orientar os actores em função das suas dificuldades e de um conjunto de competências que pudessem accionar para resolver os principais problemas inerentes às suas funções. Tendo por base o referencial teórico e as pesquisas de terreno no que respeita à identificação de competências dos actores intermédios, estruturou-se um modelo base de competências, que constitui um produto do estudo e cuja aplicação se inicia justamente com a experiência piloto.

## COMPETÊNCIAS DE ACTORES INTERMÉDIOS

### Competências Estratégicas

#### [actividades de concepção, análise e decisão]

- Capacidade de visão estratégica
- Capacidade de análise prospectiva
- Capacidade de síntese
- Capacidade de análise e prática reflexiva
- Capacidade de iniciativa
- Capacidade de inovação
- Capacidade de criação
- Capacidade de desenvolvimento de estratégias de reengenharia organizacional
- Capacidade de desenvolvimento de estratégias integradas com os recursos

humanos

- Capacidade de desenvolvimento e aplicação de estratégias de *benchmarking*

### **Competências Gestão/Administrativas**

**[actividades de planeamento, organização, coordenação e controlo do trabalho de equipas ou de sectores da empresa]**

- Capacidade de adaptação
- Capacidade de flexibilidade
- Capacidade de autonomia
- Capacidade de organização e priorização
- Capacidade de orientação por objectivos e cumprimento de prazos
- Capacidade de resistência às pressões e trabalhar sob stress
- Capacidade de resolução de problemas imprevistos
- Capacidade de condução de reuniões
- Capacidade de incrementar a participação e o envolvimento
- Capacidade de construção de equipas multifuncionais
- Capacidade de planeamento e gestão de redes

### **Competências Interpessoais**

**[actividades que visam a compreensão, o ajuste de linguagem e de influência relacionadas com escutar, fazer entender e motivar, liderar, ensinar, negociar e resolver conflitos]**

- Capacidade de trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação e escuta
- Capacidade de empatia
- Capacidade de negociação e consensualização
- Capacidade de transmitir saberes comportamentais adequados a situações de trabalho
- Capacidade de transmitir uma boa imagem da empresa no mercado
- Capacidade de demonstrar assertividade
- Capacidade de demonstrar bom senso
- Capacidade de demonstrar persistência
- Capacidade de desenvolver relações técnicas e profissionais com áreas envolvidas
- Capacidade de aprendizagem
- Capacidade de fazer aprender
- Capacidade de liderar e gerir equipas

### **Competências Técnicas**

**[tarefas de desempenho técnico ou funcional relacionadas com a execução de produtos ou de serviços]**

- Competências relacionadas com a execução de produtos ou de serviços e com a qualidade, o ambiente, a responsabilidade social e a saúde e segurança no trabalho

### 3.4. O diagnóstico inicial

Os intervenientes da experiência piloto foram chamados a identificar as suas principais dificuldades em cinco áreas específicas. Em cada uma, as dificuldades primordiais seleccionadas por todos os participantes foram as seguintes:

- Domínio técnico
  - Formação (oferta escassa no domínio técnico)
  - Deficiência de comunicação
- Domínio de direcção
  - Capacidade de gestão e liderança
  - Falta de informação estratégica
- Domínio do relacionamento com superiores
  - Falta de comunicação
  - Delegação insuficiente
- Domínio do relacionamento com subordinados
  - Carência de formação para gerir pessoas
  - Capacidade para envolver e motivar
- Domínio da resolução de problemas
  - Insuficiente actuação e colaboração sectorial
  - Carência de formação e informação para detectar problemas

O auto-diagnóstico revela que os actores intermédios estão mal preparados para liderar e gerir equipas de trabalho, especialmente no que respeita a envolver e motivar os subordinados, que possuem problemas de comunicação com superiores e subordinados, que têm necessidade de formação de actualização técnica, que possuem falta de informação estratégica e delegação de poderes, que a formação e a informação para detectar problemas é escassa e que a colaboração inter-sectorial é um óbice importante ao desenvolvimento das suas funções.

No que respeita às competências enunciadas em 3.2. os participantes realçaram as seguintes competências em que apresentam maiores défices (exceptuam-se as competências técnicas, que são muito mais específicas por actor e que já foram genericamente referidas nas dificuldades evidenciadas no domínio técnico do diagnóstico):

- **Competências estratégicas**
  - Capacidade de visão estratégica
  - Capacidade de análise prospectiva
  - Capacidade de desenvolvimento de processos de reengenharia organizacional
  - Capacidade de desenvolver práticas de *benchmarking* sistematizadas
- **Competências de gestão**
  - Capacidade de organização e priorização
  - Capacidade de incremento da participação e do envolvimento dos trabalhadores
- **Competências interpessoais e comunicacionais**
  - Capacidade de liderar e gerir equipas

- Capacidade de trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação e escuta
- Capacidade de transmitir saberes comportamentais adequados

Em face da identificação dos problemas essenciais – de natureza pessoal e de natureza organizacional – e das competências mais carentes, a orientação dos projectos procurou seguir um caminho relativamente comum a todos que fosse susceptível de enquadrar a resolução de problemas organizacionais e problemas profissionais de cada qual.

### **3.5. Os projectos de experiência piloto**

A experiência piloto foi desenvolvida em 5 empresas e envolveu 21 membros. Porém, as dificuldades das empresas reduziram a experiência a três casos que envolveram 16 membros.

#### **3.5.1. Empresa HFA**

##### **— Identificação**

HFA-Henrique, Fernando e Alves, Lda, Região Norte, cluster novas tecnologias

##### **— Actores Intermédios envolvidos na experiência piloto**

Chefias intermédias. Membros da experiência (10): Filipe Almeida, João Fines, José M. Marques, Maria Manuela Oliveira, Patrícia Lemos, Paulo Carvalho, Paulo Ferreira, Rui Rodrigues, Sofia Fernandes, Teresa Gomes.

##### **— Área e tema em que se inscreveu a experiência**

Actuação dos actores intermédios.

##### **— Descrição da experiência piloto**

A experiência piloto baseia-se na criação de uma nova área na empresa, a qual integra um 'núcleo duro' de chefias intermédias com dois objectivos essenciais: análise de projectos novos com vista a minimizar problemas antes da produção e controlo de processo para implementação de acções preventivas e minimizar de erros / problemas. Um objectivo suplementar consiste em efectuar a ligação entre os vários departamentos (qualidade, planeamento e produção).

##### **— Situação determinante para a implementação da experiência piloto**

A situação determinante para a implementação da experiência piloto relaciona-se com a falta de comunicação inter-sectorial e a fraca ligação que existe entre as chefias para a resolução integrada de problemas, sobretudo numa óptica preventiva.

##### **— Implementação da experiência piloto**

As chefias intermédias, com o apoio do topo estratégico, criaram um 'núcleo duro' de chefias intermédias, que sistematiza a análise a novos projectos, avaliando antecipadamente possíveis problemas e erros que possam ocorrer de modo a minimizar perdas de produção.

O novo grupo de trabalho dispõe de um espaço para trabalhar e reúne-se semanalmente para avaliação dos novos projectos e avaliação de como está a ocorrer o

controlo do processo para implementação das acções preventivas.

— **Recursos utilizados na implementação e manutenção da experiência piloto**

Os recursos utilizados, além de espaço físico, são sobretudo de natureza metodológica. O grupo utiliza, para o alcance dos seus objectivos, vários métodos de resolução de problemas, entre os quais o diagrama causa-efeito, *brainstorming*, 5 porquês, 5M e 8D. Também se elabora uma folha A4, anexa a cada ordem de fabrico, na qual se possa registar erros / problemas por área detectados durante a produção, tendo por objectivo que as pessoas estejam atentas a erros cometidos no passado para que não voltem a acontecer.

— **Produtos e ou resultados já obtidos com a implementação da experiência piloto**

Ainda não se obtiveram resultados concretos. As medições de erros e problemas ainda serão objecto de análise.

— **Produtos e ou resultados se espera obter no futuro com a implementação da experiência piloto**

Espera-se uma maior articulação entre as chefias intermédias, conjugação de esforços inter-departamentais, severa diminuição de problemas e erros detectados no processo de fabrico e aumento das competências das chefias intermédias, principalmente ao nível de:

- Competências estratégicas: capacidade de análise e prática reflexiva, capacidade de síntese, capacidade de inovação e capacidade de criação;
- Competências de gestão: capacidade de condução de reuniões, capacidade de participação e envolvimento dos trabalhadores, capacidade de construção de equipas multi-funcionais e capacidade de resolução de problemas imprevistos;
- Competências interpessoais: capacidade de liderar e gerir equipas, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de desenvolver relações técnicas e profissionais com áreas envolventes;
- Competências comunicacionais: comunicação mais ampla em todos os sentidos (ascendente, descendente, horizontal).

### 3.5.2. Empresa Confeitaria Nova Lisboa

— **Identificação**

Confeitaria Nova Lisboa, S. A., Região Lisboa e Vale do Tejo, cluster alimentar

— **Actores Intermédios envolvidos na experiência piloto**

Chefias intermédias. Membros da experiência (2): Mário Alves, Ruben Silva.

— **Área e tema em que se inscreveu a experiência**

A experiência piloto centra-se no envolvimento entre o topo estratégico e as chefias intermédias, sob o tema da definição de objectivos estratégicos.

— **Descrição da experiência piloto**

A empresa desenvolveu um processo de diagnóstico com base nas maiores difi-

culdades sentidas, definiu como prioridade a implementação de uma gestão por objectivos, a qual passa por um normativo funcional e plano de reuniões mensais com um calendário e uma agenda de trabalhos a debater, visando estabelecer uma comunicação sistemática entre o topo estratégico e as chefias intermédias, e entre estas e o pessoal operacional, designadamente com vista a melhorar a definição de objectivos estratégicos e o controlo de objectivos operacionais.

#### — **Situação determinante para a implementação da experiência piloto**

A situação determinante para a implementação da experiência piloto fundou-se na dificuldade de se estabelecerem objectivos estratégicos sistemáticos e objectivos operacionais mensais a concretizar e a controlar.

#### — **Implementação da experiência piloto**

A experiência piloto tem por suporte um normativo funcional para o processo de definição de objectivos estratégicos e operacionais, o qual permite concretizar uma gestão por objectivos que envolva o topo estratégico e as chefias intermédias e, posteriormente, que envolva estas e o pessoal de base no que respeita a objectivos operacionais. Os trabalhos decorrem através de reuniões devidamente calendarizadas e com agenda de trabalhos.

#### — **Recursos utilizados na implementação e manutenção da experiência piloto**

Os recursos a utilizar baseiam-se no normativo funcional, na preparação de reuniões e no envio prévio, via correio electrónico, da agenda e conteúdos a debater, bem como outros materiais de suporte ao debate.

#### — **Produtos e ou resultados já obtidos com a implementação da experiência piloto**

A escassez de tempo ainda não permitiu à empresa avançar o projecto de modo a obter resultados visíveis e duradouros.

#### — **Produtos e ou resultados se espera obter no futuro com a implementação da experiência piloto**

Espera-se que, no futuro, o processo de comunicação flua com maior facilidade, que a definição de objectivos estratégicos envolva directamente as chefias intermédias, que os objectivos operacionais possam ser monitorizados mensalmente e que as competências das chefias intermédias e directas sejam aumentadas principalmente ao nível de:

- Competências estratégicas: capacidade de análise e prática reflexiva, capacidade de síntese e capacidade de inovação;
- Competências de gestão: capacidade de condução de reuniões, capacidade de participação e envolvimento dos trabalhadores, capacidade de organização e priorização, capacidade de orientação por objectivos e cumprimento de prazos;
- Competências interpessoais: capacidade de liderar e gerir equipas, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de desenvolver relações técnicas e profissionais com áreas envolventes e capacidade de negociação e consensualização;

- Competências comunicacionais: comunicação mais ampla em todos os sentidos (ascendente, descendente, horizontal).

### 3.5.3. Empresa Tornearte

#### — Identificação

Tornearte – Indústria Portuguesa de Torneados, Lda, Região Centro, cluster habitat.

#### — Actores Intermédios envolvidos na experiência piloto

Chefias intermédias, Quadros médios e Chefias directas (encarregados, chefes de equipa, etc.). Membros da experiência (4): Adélia Cintrão (Chefia directa), António Talhão (Chefia intermédia), Júlio Mouteiro (Chefia directa), Sandra Gonçalves (Quadro médio).

#### — Área e tema em que se inscreveu a experiência

Domínio das competências das chefias intermédias.

#### — Descrição da experiência piloto

A experiência piloto centrou-se na identificação das principais dificuldades dos actores intermédios ao nível do relacionamento interpessoal, na redefinição das estratégias de estudo e elaboração de novos produtos, na criação de plano de reuniões de trabalho específicas e de âmbito mais alargado, na revisão dos processos produtivos e na identificação das necessidades de formação dos colaboradores.

#### — Situação determinante para a implementação da experiência piloto

A empresa tomou consciência que ao nível das competências dos actores intermédios existiam várias lacunas, especialmente relativas à comunicação em geral, prejudicando a laboração da empresa e a participação, envolvimento e criatividade dos colaboradores.

#### — Implementação da experiência piloto

O plano de implementação da experiência piloto contou com diversos pontos-chave:

- Programação de formação nas áreas técnicas e de relações interpessoais para atender aos objectivos subjacentes à descrição da experiência piloto;
- Inversão da sequência sectorial da posição da encomenda com vista a articular melhor as relações entre a área comercial e a produção;
- Rotatividade de funções nos sectores produtivos da empresa, gerida pelas chefias intermédias, com o objectivo de alargar os perfis profissionais, aumentar a comunicação entre as pessoas e tirar mais partido da equipa;
- Reuniões mensais entre as chefias e os quadros médios, com ordens de trabalho pré-definidas, com vista a articular as equipas para objectivos comuns;
- Reuniões trimestrais de âmbito mais alargado, envolvendo pessoal operacional das áreas produtivas para avaliação de objectivos e perspectivas para o trimestre.

### — Recursos utilizados na implementação e manutenção da experiência piloto

A empresa recorreu a processos de diagnóstico das dificuldades, detectadas ao nível da aplicação das competências nas diversas áreas de cada chefia intermédia. Identificou prioridades e elaborou um plano de acção, que inclui formação técnica e comportamental, com vista à melhoria das competências das chefias intermédias.

### — Produtos e ou resultados já obtidos com a implementação da experiência piloto

A empresa conseguiu obter das chefias e dos quadros médios maior empenho e participação, na medida em que o exercício de competências sociais e comunicacionais foi profundamente alterado.

A gerência envolveu as chefias num processo de abertura à participação e ao envolvimento, as quais, por sua vez, envolveram o pessoal operativo nos processos produtivos.

Além destes resultados, que permitiram o desenvolvimento de diversas competências de natureza social e comunicacional, as chefias também desenvolveram novas competências estratégicas de análise e prospecção, bem como competências de gestão de equipas de trabalho numa óptica de maior participação grupal. A empresa obteve a colaboração dos trabalhadores em geral e dos grupos de trabalho orientados para a resolução de problemas no processo produtivo, tendo sido possível desenhar e criar novos produtos que vão ser colocados no mercado. De um modo geral, a empresa obteve um maior empenho das chefias directas (encarregados) na melhoria dos processos produtivos e, conseqüentemente, aumentou a qualidade dos produtos em resultado da revisão dos processos produtivos.

### — Produtos e ou resultados se espera obter no futuro com a implementação da experiência piloto

A empresa espera continuar a melhoria do nível das relações interpessoais entre os colaboradores, manter a equipa mais motivada e esclarecida, assegurar o actual empenho e responsabilização das chefias intermédias nos resultados da empresa e aumentar as competências das chefias intermédias, quadros administrativos e chefias directas, principalmente ao nível de:

- Competências estratégicas: capacidade de análise e prática reflexiva, capacidade de inovação, capacidade de criação e capacidade de desenvolvimento de estratégias integradas com os recursos humanos;
- Competências de gestão: capacidade de condução de reuniões, capacidade de participação e envolvimento dos trabalhadores, capacidade de organização e priorização e capacidade de resolução de problemas imprevistos;
- Competências interpessoais: capacidade de liderar e gerir equipas, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de desenvolver relações técnicas e profissionais com áreas envolventes;
- Competências comunicacionais: comunicação mais ampla em todos os sentidos (ascendente, descendente, horizontal).



### 3.6. Avaliação global dos projectos

Ao nível do sistema de gestão empresarial os participantes consideram que as experiências piloto permitiram conjugar os interesses dos membros e os interesses das empresas, porque foi possível efectuar uma avaliação interna aos sectores das empresas, promover uma maior articulação inter-sectorial e melhorar a gestão global através do envolvimento do topo estratégico.

As pessoas tinham a noção de que havia uma série de problemas por resolver e uma série de capacidades por accionar, mas a 'confrontação' do exterior com os problemas e uma abordagem focalizada era essencial para movimentar vontades. A identificação de problemas com base em cinco áreas de análise e no modelo de competências permitiu cruzar problemas de empresa com o exercício de determinadas competências.

Por outro lado, no que diz respeito ao mercado de trabalho, o desenvolvimento das competências dos actores intermédios permite dotá-los de maiores conhecimentos e mais qualificações, designadamente exercendo a monitorização de projectos de implementação de mudanças.

Relativamente ao mercado da formação, os actores intermédios consideram que o desenvolvimento das suas competências pressiona o mercado da formação, incitando à criação de mais cursos de nível intermédio e com especializações de banda larga, bem como poderá constituir um elemento estimulante para que as universidades focalizem melhor os seus cursos em necessidades técnicas específicas orientadas para a estrutura intermédia das empresas.

No que respeita especificamente às competências desenvolvidas pelos membros das experiências piloto deve-se realçar que as dificuldades sentidas foram bastantes. Houve um conjunto de competências estratégicas, de gestão, sociais e comunicacionais que foi possível desenvolver, evidenciando que os indivíduos possuem potencial para o efeito, tal como foi registado nas competências que estão a ser desenvolvidas e que se espera serem consolidadas futuramente. No entanto, as experiências não foram isentas de escolhos.

Efectivamente, uma das questões essenciais ao desenvolvimento de competências não é qualificação nem o potencial dos indivíduos, mas as condições exteriores, isto é, os constrangimentos da própria organização. Nas experiências piloto a maior dificuldade foi a ligação entre o topo estratégico e os actores intermédios. Efectivamente, os mecanismos de ligação são poucos, especialmente porque as empresas mantêm, não obstante as exigências de competitividade, configurações estruturais clássicas, fundadas quer na burocracia simples quer na burocracia mecanicista. Por isso a comunicação assume um lugar central nos problemas identificados por todos os actores intermédios. Aliás, este problema indicia também existir das chefias intermédias para o pessoal operacional, porquanto os actores intermédios consideram que têm poucas competências para motivar e envolver os trabalhadores.

É de relembrar que o traço comum entre os cinco domínios do diagnóstico é a deficiência de comunicação e de informação, ou a falta de formação sobre tais matérias. Isto é muito importante porque uma fatia muito importante das competências accionadas pelos actores intermédios reside precisamente nas competências sociais e comunicacionais. O que a experiência piloto parece demonstrar é que o sistema organizacional configura-se contrariamente às necessidades empresariais e aos desejos dos actores. A escassez de delegação de funções e de poder na estrutura intermédia, a dificuldade de comunicação formal entre os diversos actores e as lacunas de informação, quer estratégica quer processual, constituem constrangimentos muito importantes ao desenvolvimento das competências das chefias intermédias.

A linha comum das experiências piloto assentou no estabelecimento de reuniões formais e regulares para tratamento de matérias diversas precisamente devido ao diagnóstico efectuado. Esta linha comum permite desenvolver transversalmente a cada experiência uma série de capacidades alargadas a todos os domínios de competências e colocar frente a frente os diversos actores – de topo, intermédios e operacionais. E, efectivamente, os resultados mostraram ganhos significativos em empresas em que as reuniões formais e regulares não tinham lugar, isto é, a maioria dos assuntos eram resolvidos através de relação interpessoal e fundada na informalidade. Uma justificação da inexistência de práticas de relacionamento em grupo refere-se à escassez de tempo, mas a prática mostra que o gasto de tempo em decisões e acertos feitos em colectivo é compensado por melhores performances organizacionais. Por outro lado, as experiências piloto revelam a inexistência de políticas estruturadas de recursos humanos, razão pela qual as competências não são sistematicamente desenvolvidas, além de não existir uma monitorização permanente do desempenho dos actores.

Tais aspectos conduzem, amiudadas vezes, a problemas relacionados com a desmotivação e o não envolvimento dos indivíduos. Uma das situações que o estudo realça como muito inconveniente é um peso ainda significativo de actores intermédios que se queixam de desmotivação e de desinteresse, quer dos seus pares quer dos subordinados. Ora, num quadro empresarial que exige competências e envolvimento grupal, o assunto é manifestamente importante e deve ter tratamento específico.

A experiência piloto mostra que o sistema de acompanhamento, aconselhamento e avaliação da experiência pode ser muito útil às empresas e aos actores intermédios, sobretudo mediante a focalização de um problema específico, a adopção de métodos de resolução de problemas, preparação da equipa de projecto e desenvolvimento de competências determinadas para melhoria dos processos organizacionais em causa.



## VII Parte Conclusões e recomendações

### 1. Conclusões

#### 1.1. Caracterização sumária das empresas e dos actores intermédios

As empresas inquiridas no estudo pertencem principalmente aos clusters turismo, alimentar, habitat, ambiente e moda, possuem configurações estruturais clássicas, movendo-se entre a burocracia simples e a burocracia mecânica, enfrentam uma concorrência muito elevada, mas 2/3 da amostra são empresas líderes de mercado ou com a sua quota estabilizada.

No que respeita a requisitos de recrutamento e selecção, as empresas apresentam um padrão base que varia ligeiramente em função das qualificações convencionais. Em geral não existe preferência de género (excepto cerca de 11% no que respeita a chefias intermédias e em sectores dominados por homens); prefere-se claramente admitir pessoas até aos 35 anos de idade (mais vincado nos quadros médios e menos nas chefias directas); requerer-se instrução superior para as chefias intermédias e quadros médios e ensino secundário para as chefias directas; as habilitações profissionais (formação) fazem parte de todos os perfis e a experiência profissional também é desejável para a maioria das empresas.

O conjunto dos actores intermédios inquiridos é representado por cerca de 62% de homens contra 38% de mulheres, predominando os homens em cargos de chefia e as mulheres nos cargos técnicos. A população é jovem, possuindo maioritariamente 35 anos de idade, no máximo; a maioria das pessoas é casada, mas os quadros técnicos são constituídos por cerca de 59% de pessoas solteiras. Os quadros técnicos (77,3%) e as chefias intermédias (64,7%) são constituídos, sobretudo, por pessoas com nível universitário, mas as chefias directas apenas possuem 19,2% das pessoas nessas condições.

A maioria das trajectórias até ao cargo actual é rápida, sendo menor a duração para os quadros técnicos e maior para as chefias intermédias e directas. Apenas 35% dos respondentes efectuaram a sua trajectória numa única empresa, enquanto os restantes fizeram noutras empresas e até noutros sectores (cerca de 25%). Os quadros técnicos que predominam em carreira dentro da mesma empresa (57,1%), enquanto as chefias directas registam apenas 20%. As chefias intermédias repartem-se pelas três trajectórias. Em termos de antiguidade na empresa e no cargo actual, a mediana acumula entre 1-4 anos, significando haver uma grande renovação de quadros nas empresas inquiridas, sobretudo nos quadros técnicos. O acesso ao cargo efectua-se, em metade dos casos, por proposta da chefia e por progressão na carreira. Os critérios mais importantes são a experiência e a forma-

ção profissional, representando  $\frac{3}{4}$  dos casos.

A prospectiva relativamente à gestão dos efectivos é de manutenção em todos os níveis de qualificação e que no que respeita aos quadros médios metade das empresas pretende mesmo aumentar os efectivos, evidenciando procura de melhores qualificações técnicas no futuro próximo.

### **1.2. As empresas e a óptica empresarial**

Na óptica dos dirigentes empresariais as competências técnicas e interpessoais constituem o cerne dos conhecimentos que devem possuir os quadros médios e as chefias directas, enquanto as chefias intermédias também assentam nas competências interpessoais, mas as competências estratégicas, de gestão e técnicas equilibram-se. Do conjunto realça-se que os dirigentes consideram que as competências interpessoais são a base de todos os perfis em termos de peso (entre cerca de 39% e 45%), destacando-se ainda as competências técnicas para os quadros médios e as chefias directas e as competências estratégicas para as chefias intermédias.

Os dirigentes sublinham as competências interpessoais como predominantes nas chefias directas, em razão de lidarem directamente com o pessoal operacional, seguindo-se as competências técnicas. No que respeita aos quadros médios inverte-se a tendência, sendo mais fortes as competências técnicas seguidas das competências interpessoais. As chefias intermédias, embora predominando em competências sociais, exercem mais equilibradamente as demais competências, com destaque para as estratégicas.

No que respeita ao exercício de competências e às dificuldades dos actores intermédios, os dirigentes consideram que as maiores dificuldades são enfrentadas pelas chefias e muito menos pelos quadros médios. As competências interpessoais e de comunicação, bem como as competências de gestão representam  $\frac{2}{3}$  das dificuldades enfrentadas pelas chefias, enquanto apenas  $\frac{1}{3}$  corresponde a competências estratégicas e competências técnicas.

Estes resultados indiciam que os dirigentes consideram que as competências estratégicas são menos relevantes para a maioria dos actores intermédios das empresas. Aliás, isso fora já evidenciado no perfil de competências, no qual os dirigentes consideram que as competências estratégicas são praticamente do âmbito das chefias intermédias. Por outro lado, de um ponto de vista técnico, os dirigentes parece considerar que os colaboradores estão bem apetrechados e que uma melhor adaptação a novas tecnologias resolveria parte importante dos problemas.

Relativamente às competências mais citadas ao nível de dificuldades das chefias intermédias e dos quadros médios, as competências interpessoais e de comunicação são as mais relevantes – que, aliás, já no perfil de competências assumiam esse carácter. Os problemas situam-se ao nível das competências de liderança e de motivação, relações interpessoais e comunicação.

No que respeita às competências administrativas / gestão, o destaque situa-se ao nível dos procedimentos e rotinas, com quase metade das citações, sobretudo no que respeita à gestão da informação / comunicação organizacional. Quanto ao controlo e coordenação do trabalho deve-se destacar as dificuldades associadas a planeamento de projectos e gestão do tempo. No caso das chefias directas, quase metade das dificuldades são atribuídas ao exercício das competências interpessoais e de comunicação.

Os problemas associados à liderança e à motivação predominam, com 39,1% dos casos. Também as competências técnicas constituem problema importante e são citadas em 26,1% dos casos. Ainda com alguma relevância surgem as competências de gestão (21,7%), sobretudo no que respeita a procedimentos e rotinas.

Da análise destacam-se as competências interpessoais e comunicacionais como as mais críticas, seguidas das competências de gestão para o pessoal da estrutura média e as competências técnicas para as chefias directas. Tais conclusões são importantes porque evidenciam que as temáticas da liderança, motivação e comunicação, consideradas actualmente como decisivas para as performances organizacionais, constituem formação crucial para os actores intermédios em geral. Em especial deve-se realçar que ao nível das chefias directas, quase metade dos problemas funcionais residem nesses tipos de competências. Por outro lado, os resultados também indiciam que a estrutura média tem problemas ao nível da capacidade de gestão, organização e priorização dos processos de trabalho, enquanto as chefias directas acusam falhas ao nível de conhecimentos técnicos, eventualmente devido a mais baixas qualificações.

As respostas dos dirigentes mostram que as competências estratégicas e de gestão são mais centrais nas chefias intermédias e nos quadros técnicos, enquanto as competências técnicas e interpessoais devem ser mais centrais nas chefias directas, sem esquecer, contudo, que as competências interpessoais / comunicacionais são o maior óbice de todos os grupos.

Como os dirigentes prevêem, no curto e médio prazo, formação profissional para os actores intermédio ( $\frac{3}{4}$  dos casos), admitindo promover incentivos à formação e criando condições para a sua frequência, é muito importante que o peso relativo das diversas competências seja bem avaliado pelos operadores de emprego e de formação profissional com vista a dotar o mercado de trabalho das competências adequadas e a oferta formativa adequada às necessidades.

No entanto, existe um aspecto importante a realçar, que resulta de os dirigentes reconhecerem que a maioria dos problemas deve-se a contingências organizacionais associadas a problemas de informação / comunicação organizacional, indefinição de funções, crescimento rápido da empresa, mudanças em curso e pressão por resultados. Apenas em  $\frac{1}{4}$  dos casos se evidenciam problemas de resistência à mudança, passividade, desmotivação, rotinização e aversão ao risco, bem como apenas em 20% dos casos são associadas insuficiências de qualificação académica e ou de formação.

A análise às causas das dificuldades funcionais, segundo os níveis de qualificação, mostra claramente que as contingências organizacionais afectam muito mais o desempenho das chefias directas do que dos restantes actores, enquanto que as causas associadas a motivações e atitudes são sobretudo referenciadas para o caso das chefias intermédias e quadros médios. As qualificações são os menores problemas desta população, mas para as chefias directas constituem  $\frac{1}{4}$  das suas dificuldades.

Deve-se notar que, enquanto as duas primeiras escolhas, no caso das chefias directas, não alteram a ordem das dificuldades, no caso das chefias intermédias e quadros médios, a ordem é invertida com um grande destaque (60%) para as motivações e atitudes. No caso das chefias directas, em qualquer das escolhas as contingências organizacionais são predominantes.

No que respeita a mudanças técnicas e organizacionais operadas em mais de metade das empresas (53%), cerca de  $\frac{2}{3}$  das mudanças incidiram sobre novos procedimentos de trabalho, novas tecnologias, trabalho em equipa e aquisição de mais equipamentos convencionais, enquanto  $\frac{1}{3}$  incidiu, sobretudo, em criação de postos de trabalho, estrutura organizacional e certificação ISO.

Os papéis atribuídos aos actores intermédios centram-se, sobretudo, na operacionalização / implementação e motivação / suporte para os quadros médios e, secundariamente, atribui-se à estrutura média o papel de acompanhamento e controlo e às chefias directas o papel de comunicação e informação. A importância atribuída aos quadros médios é sempre predominantemente 'elevada' ou 'muito elevada'.

Finalmente, no domínio das políticas de igualdade de género no trabalho, os dirigentes consideram que o salário igual para trabalho igual, a progressão na carreira e o acesso à formação constituem, na sua óptica, as grandes linhas da igualdade de género, reduzindo-se apenas a 16% o peso da flexibilidade de horários e a repartição do poder de decisão entre homens e mulheres. Isto significa que o acesso à carreira das mulheres que disputam cargos no topo poderá continuar a ser difícil e que os apoios que a sociedade deve dar às mulheres para poderem exercer com mais liberdade o acesso a formação e a progressão na carreira (serviços de proximidade versus horários flexíveis) continuarão tendencialmente a ser insuficientes.

Efectivamente, cerca de  $\frac{3}{4}$  das empresas não tomaram medidas estruturadas de igualdade de género no acesso ao emprego, cerca de  $\frac{2}{3}$  não o fizeram relativamente à promoção na carreira e cerca de 61% também não o fizeram no que concerne ao acesso a formação profissional. As empresas que tomaram medidas formais nestas três matérias fizeram-no sobretudo através de código de conduta, avaliação meritocrática do desempenho e diagnóstico de necessidades de formação, respectivamente. As políticas de flexibilidade de horários para conciliação entre vida profissional e familiar não constituem medidas formais na generalidade dos casos, mas 'facilidade' informal de entrar mais tarde ou sair mais cedo em casos pontuais.

### 1.3. As empresas e a óptica dos actores intermédios

Os actores intermédios consideram que as suas funções apontam para um exercício máximo de 39,1% de competências técnicas e um exercício mínimo de 16,7% de competências interpessoais e de comunicação. As competências estratégicas são mais importantes nas chefias intermédias, em virtude de constituírem o cerne da linha hierárquica e relacionarem-se directamente com o topo, enquanto as chefias directas, pelo menos formalmente, em nenhuma ocasião o fazem. As competências de gestão também possuem maior importância para as chefias intermédias, mas as chefias directas também as usam com frequência na gestão da equipa de trabalho.

Relativamente às competências técnicas verifica-se uma predominância nos quadros médios (acima de 50%) e uma quebra significativa das chefias intermédias, evidenciando-se terem maiores funções de linha hierárquica. No que respeita às competências interpessoais as chefias directas exercem-nas mais do que os outros níveis de qualificação, sendo que os quadros médios, geralmente sem subordinados, praticamente dispensam estas competências.

Deve-se realçar que os dirigentes consideram que as competências interpessoais e comunicacionais são muito mais importantes na generalidade dos casos, especialmente com realce para as chefias directas, que lidam com muitos subordinados, mas que não reconhecem o peso dessas competências, porquanto atribuem apenas 9% de peso relativo, contra 15% dos quadros médios e 23% das chefias intermédias. É aqui que reside o maior desvio entre a perspectiva dos dirigentes e a perspectivas dos actores intermédios. Tais resultados sugerem que os actores intermédios não reconhecem a importância das competências interpessoais e comunicacionais para o bom desempenho empresarial, apesar de nas experiências piloto esse constituir o problema comum a todos os casos, e que as empresas estão muito aquém no desenvolvimento das suas necessidades quanto à emergência de competências desta natureza.

A avaliação das competências a desenvolver também passa pelo 'perfil do trabalho' dos actores intermédios. No que respeita a 'autonomia de métodos de trabalho' conclui-se que as chefias directas se sentem mais autónomas no que respeita à 'decisão sobre como realizar o trabalho' e à 'escolha dos procedimentos de trabalho'; porém, relativamente à autonomia da agenda de trabalho são as chefias intermédias que evidenciam mais autonomia, quer no 'controlo da agenda' quer no 'controlo da sequência de actividades'; os quadros médios são os que possuem menos autonomia devido ao seu trabalho técnico. Quanto à autonomia de estratégia de trabalho as chefias intermédias também se sentem mais autónomas, quer no que respeita a 'modificar objectivos de trabalho' quer relativamente ao 'poder de modificar a forma de avaliação', apesar desta autonomia situar-se na linha média; os demais actores consideram que a sua autonomia se situa abaixo da linha média, com especial desfavorecimento para os quadros médios.

Em geral, os actores intermédios consideram ter dificuldades no exercício das suas competências, mas num grau pouco relevante: médio para as chefias intermédias

e abaixo da média nos restantes casos. Isto significa que os actores consideram o peso das suas dificuldades muito menor do que na perspectiva dos dirigentes. O único valor acima da média é referido pelas chefias intermédias no que respeita a competências estratégicas, manifestamente por dificuldades de ligação ao topo estratégico e, provavelmente, pela vontade de o fazer. Aliás, as chefias intermédias consideram ter mais dificuldades no exercício de competências estratégicas, técnicas e interpessoais do que os outros actores, enquanto as chefias directas realçam as competências de gestão como aquelas que maiores dificuldades lhes trazem.

Os quadros médios evidenciam um máximo de dificuldades nas competências estratégicas com 2,9 pontos, considerando que não possuem grandes dificuldades em nenhuma das competências. As chefias directas consideram ter muito poucas dificuldades no exercício de competências técnicas e competências interpessoais, precisamente aquelas que os dirigentes consideram as mais importantes para as chefias directas e os quadros médios. Por outro lado, os dirigentes consideram que as dificuldades das chefias intermédias são relativamente elevadas em matéria de competências de gestão, enquanto os respectivos actores consideram essas dificuldades abaixo, provavelmente porque é uma componente bastante importante das suas funções.

Em suma, existe um diferencial significativo entre o peso das dificuldades atribuídas pelos dirigentes aos actores intermédios e aquelas que os actores atribuem a si próprios.

Considerando que os dirigentes admitem que o peso muito importante de tais dificuldades têm origem em grande parte em factores externos aos actores intermédios, provavelmente a tendência dos actores em minimizar esses efeitos exteriores nas suas funções não permite uma avaliação mais crítica das suas necessidades.

No que respeita ao tipo de dificuldades, os actores intermédios são muito pouco claros, não evidenciando praticamente nenhum factor mais importante. A desactualização e a formação genérica são, em média, os factores mais votados no conjunto dos quatro grupos de competências, mas não são salientes porque não ultrapassam 2,1 pontos num máximo de 5. Os actores revelam que as dificuldades estão diluídas em vários factores.

Relativamente a mudanças técnicas e organizacionais, quase 2/3 dos actores intermédios já passou por processos dessa natureza. As chefias intermédias constituem o grupo com mais experiência nessa matéria (90%), porque a sua trajectória é maior, enquanto nos demais grupos pouco mais de metade das pessoas não o fizeram. Isso pode significar que os outros dois grupos de actores ainda não estão suficientemente preparados para enfrentar a mutação de competências nas suas próprias profissões.

As mudanças têm abarcado praticamente todos os domínios, designadamente ao nível tecnológico, do processo produtivo, do trabalho em equipa e da racionalização de estruturas, mas também a certificação em ISO e tele-trabalho.



A grande maioria dos actores considera que as mudanças afectam o modo de trabalhar, designadamente no que respeita a alterações que pretendem dar conta de novas exigências estratégicas e técnicas, leque de funções mais amplo, articulação interdepartamental, autonomia dos métodos de trabalho, exigências interpessoais, articulação com colegas, autonomia da estratégia de trabalho e da agenda de trabalho.

Apesar disso, a maioria dos actores considera que as mudanças são interiorizadas e não dificultam o exercício das funções. No entanto, deve-se realçar que das dificuldades referidas sobressaem a liderança, motivação e coordenação do trabalho, com mais de 80% das respostas dos inquiridos que sentem dificuldades.

A adesão dos actores intermédios à mudança tem sido bastante positiva (média de 3,9 pontos, num máximo de 5). As mudanças que exigem maior esforço são as que se referem ao alargamento de funções, à introdução de novas tecnologias, a novas rotinas de trabalho e a novas competências técnicas. Numa segunda escolha as competências estratégicas e de gestão tomam o lugar das novas tecnologias e numa terceira escolha as rotinas de trabalho dão lugar às novas tecnologias. O alargamento de funções e as competências permanecem cruciais em todas as escolhas.

No entanto, a análise por qualificação revela que enquanto as chefias intermédias e os quadros técnicos sentem que o maior esforço de adaptação será ao nível das novas tecnologias, do alargamento de funções e de novas rotinas de trabalho, as chefias directas consideram que o maior esforço recairá sobre novas competências técnicas e trabalho em equipa, realçando a sua preocupação com as mudanças nos processos produtivos e a necessidade de trabalho em equipa decorrente dessas mudanças.

Relativamente à igualdade de oportunidades, os actores consideram que as empresas centram as suas atenções no acesso à formação e à carreira e, em segundo plano, no salário igual para trabalho igual e na flexibilidade de horários. Esta avaliação é ligeiramente diferente da registada pelos dirigentes, que tende a colocar o salário igual ao mesmo nível do acesso à formação e à carreira. Admite-se que haja desigualdades salariais mais claras do que as indicadas pelos dirigentes em virtude da apreciação dos actores intermédios. Porém, parece não restarem dúvidas sobre o facto de, na generalidade das empresas, a igualdade de oportunidades não passar pelo aumento do poder de tomada de decisão das mulheres.

Para os homens das chefias intermédias destaca-se o facto de as empresas valorizarem bem a igualdade de oportunidades na carreira, enquanto os quadros médios realçam mais a flexibilidade de horários – o que é concordante com os interesses de ascensão das chefias e de compatibilização entre trabalho e família dos técnicos sem responsabilidades de chefia. Quanto às mulheres de chefias intermédias a valorização situa-se no acesso à formação e à carreira, enquanto as mulheres de cargos técnicos afirmam que a maior valorização se situa em salário igual para trabalho igual e flexibilização de horários. Relativamente às chefias directas, as

mulheres optam mais por acesso à formação e a salário igual para trabalho igual, enquanto os homens colocam no lugar desta última referência a flexibilização de horários. As respostas são claramente subjectivas em função dos interesses reais de cada qual face ao seu estatuto laboral: as chefias intermédias preferem o acesso à carreira, e as mulheres acrescentam o acesso à formação; os quadros técnicos preferem a flexibilização de horários, e as mulheres acrescentam o salário igual para trabalho igual; as chefias directas preferem o acesso à formação, sendo que os homens acrescentam a flexibilização de horários e as mulheres a questão do salário igual.

Todavia, as políticas de conciliação entre trabalho e família apenas são reconhecidas por 28% dos inquiridos. Destes, os homens identificam mais políticas de flexibilidade de horários do que as mulheres e estas identificam mais políticas informativas sobre direitos de maternidade e paternidade do que os homens. As mulheres parecem melhor informadas sobre este assunto.

Não obstante, a maioria dos inquiridos opta por considerar existirem condições de igualdade nas empresas (91,5%), o que é muito mais favorável do que algumas avaliações críticas anteriores. As políticas de acesso a formação e à carreira situam em 4 e 4,2 valores e a mais baixa avaliação é de 3,6 pontos para as políticas de conciliação.

#### **1.4. Os operadores de emprego e de formação e a óptica institucional**

A nível institucional os Centros de Emprego (CE) e os Centros de Formação Profissional (CFP) articulam com muita regularidade entre si, e fazem articulações em 90% dos casos. A ligação estabelece-se, principalmente, para o diagnóstico de necessidades formativas, enquanto a realização de formação (realçada pelos CFP) e a definição de perfis de competências (realçada pelos CE) ocupam o segundo lugar. A satisfação dos CE quanto à articulação é elevada (4 pontos), tanto maior quanto o assunto é da especialidade dos CFP; a avaliação dos CFP confirma a qualidade da articulação (4,1 pontos).

No que respeita à relação com as empresas, os CE consideram que mantêm uma elevadíssima regularidade de relações (87,5%), tal como os CFP (82,4%). A ligação estabelece-se maioritariamente ao nível do diagnóstico de emprego, enquanto os CFP articulam para diagnosticar formação e realizar acções formativas. Para a definição de perfis de competências e realização de estágios profissionais as empresas recorrem menos aos CE e aos CFP para a. No entanto, o nível de satisfação da articulação entre os CE e as empresas e os CFP e as empresas é bastante elevado (4 e 3,9 pontos respectivamente).

No que respeita à articulação com outras entidades, os CE avaliam mal a sua relação com os estabelecimentos do ensino superior (apenas 37,5% de relação pontual), embora nos poucos casos de articulação, a satisfação oscilasse entre 4 e 5 pontos (máximo). Os CFP articulam muito mais com o ensino superior (53%) e a realização de formação e o diagnóstico formativo foram os principais assuntos da relação. A satisfação também é elevada, ascendendo a 4,2 pontos.

Os CE fazem mais ligações com outras entidades do que com o ensino superior, referindo 37,5% de inter-relação regular e 12,5% pontual. Porém, os CFP articulam muito mais com outras entidades do que os CE, designadamente para diagnosticar necessidades de formação e realização de acções formativas. Em quase metade dos casos os CFP articulam com outros centros de formação e escolas. A satisfação das relações também é elevada (4 pontos).

No que concerne a dificuldades de articulação, a relação entre CE e CFP não mostra problemas em cerca de metade das respostas, mas, relativamente à existência de dificuldades, os CE sentem menos problemas (37,5%) do que os CFP (47,1%). Portanto, a posição dos CFP é um pouco mais crítica à relação estabelecida.

Sobre as empresas os CE (75%) consideram ter bastante mais dificuldades do que os CFP (58,8%). Os CFP consideram que em quase 30% dos casos não há quaisquer problemas, pelo que a relação percebida é muito favorável, o que indicia que as dificuldades inerentes à criação de emprego nas empresas serão maiores do que a refracção à formação profissional. Relativamente a outras entidades, os CE também apresentam mais dificuldades do que os CFP.

Os tipos de problemas identificados pelos CE são imputáveis a diversos factores, tais como às empresas (desinteresse pela formação e fraca qualidade de oferta de emprego), à oferta formativa (desadequada e burocrática), aos operadores de emprego (insuficiente conhecimento do tecido empresarial e de divulgação de serviços), pouca procura de formação e, com algum destaque, desinteresse dos activos pela formação. No entanto, os CE são muito mais severos com os problemas imputáveis às empresas. Apesar do nível de articulação com as empresas ser semelhante em ambos os casos, os CFP elevam as suas críticas a 39,4% dos casos, contra 21,4% da avaliação dos CE; em segundo lugar os CE realçam a oferta formativa, considerando os demais factores menos graves.

Relativamente ao impacto da articulação institucional na oferta formativa e de emprego, o nível de menções foi insuficiente para se tirarem ilações claras, mas verifica-se que os CFP admitem a hipótese do impacto ser favorável ao aumento da oferta formativa e do emprego. Portanto, os CFP tendem a concordar que a articulação institucional é favorável ao emprego e à formação, possuindo uma percepção mais afinada sobre as vantagens das articulações para o desenvolvimento das ofertas.

No que respeita ao ajustamento da oferta e da procura de emprego e formação, os CE consideram que as dificuldades de ajustamento a nível nacional (37,5%) são triplamente superiores às não dificuldades (12,5%), mas ao nível regional essas dificuldades sobem para 76% contra 12,5% de não dificuldades e a nível local só há respostas ao nível das dificuldades (75% contra 25% que não respondeu).

Os CE consideram que a nível nacional o maior problema é o de insuficiência da oferta de emprego, mas quando se baixa de nível o peso mais importante a nível regional e local é a 'fraca atractividade da oferta de emprego para actores intermé-

dios', o que indicia que estes níveis de emprego não são geralmente associados a recrutamento de actores intermédios por via dos CE. Os CE tendem a repartir as responsabilidades pelas empresas, pelos operadores, pelos activos e pela oferta formativa.

Os CFP, no que respeita à área da formação, evidenciam uma homogeneidade maior de respostas, que variam entre cerca de 53% e 59% de dificuldades, imputáveis, em metade dos casos, a nível nacional e local, às empresas (repartindo estas responsabilidades a nível local com os activos). Às empresas são sobretudo imputadas responsabilidades de não libertação das pessoas para a formação, enquanto ao nível dos activos são imputadas responsabilidades de não adesão à formação e de desadequação curricular. Deve-se realçar, ainda, que são imputadas responsabilidades importantes aos operadores locais que não conseguem responder com suficiente eficácia às necessidades.

Genericamente, a avaliação às medidas existentes são consideradas apenas medianamente suficientes para combater as dificuldades de ajustamento do emprego e da formação, e que se devia incrementar a fiscalização do recurso a recibos verdes, a acreditação a empresas de trabalho temporário e a eficiência dos dispositivos de orientação vocacional. No que respeita à formação sugeriu-se a necessidade de reposicionamento do IEFP e medidas que promovam a avaliação sectorial das necessidades de formação.

### **1.5. Boas práticas e experiências piloto**

No seguimento dos inquéritos efectuados pesquisou-se as boas práticas em empresas estabelecidas em Portugal, tendo sido possível evidenciar um conjunto de políticas que favorecem, directa ou indirectamente, os actores intermédios. As boas práticas são basicamente identificadas através de políticas de recursos humanos enquadradas numa área abrangente que se pode designar por 'desenvolvimento sócio-organizacional'.

Foram identificados dezenas de casos e seleccionados 23 casos correspondentes a 17 domínios de intervenção: recrutamento e selecção de pessoal; acolhimento e integração; espaços residenciais para deslocados; gestão participativa; gestão de competências; gestão de promoções e carreiras; avaliação por objectivos / competências; plano de desenvolvimento pessoal; política de promoções; política de remunerações; política de igualdade de oportunidades; cultura de empresa e conciliação trabalho-família; política de formação profissional; política de mobilidade profissional; saúde e segurança no trabalho; diagnóstico de clima organizacional; questionário de satisfação dos colaboradores.

Estes domínios cobrem genericamente as necessidades de intervenção no favorecimento de política adequadas à gestão dos actores intermédios, incluindo desde o recrutamento e selecção de pessoal até à aplicação de questionários de satisfação e diagnóstico de clima social. Os casos incluem, genericamente, a sua descrição e objectivos, o contexto das necessidades, a sua implementação e os recursos utilizados.

Concomitantemente, efectuou-se um conjunto de experiências piloto com vista a levar às empresas algumas metodologias para a identificação de problemas, de competências a desenvolver e de elaboração de um projecto ao nível de experiência piloto que potenciase o desenvolvimento profissional dos actores intermédios, associado à avaliação interna aos sectores das empresas para a resolução de problemas empresariais / processuais / produtivos – permitindo conjugar os interesses dos membros e os interesses das empresas, articulando os diversos níveis hierárquicos e de qualificação.

Os problemas foram identificados com base em cinco áreas de análise e num modelo de competências que permitiu cruzar problemas de empresa com o exercício de determinadas competências.

Houve dificuldades na experiência piloto, inclusive mediante desistência, mas foi possível desenvolver um conjunto de competências estratégicas, de gestão, sociais e comunicacionais, principalmente as seguintes (no presente e no futuro):

- Competências estratégicas: capacidade de análise e prática reflexiva, capacidade de síntese, capacidade de inovação, capacidade de criação, capacidade de desenvolvimento de estratégias integradas com os recursos humanos;
- Competências de gestão: capacidade de condução de reuniões, capacidade de participação e envolvimento dos trabalhadores, capacidade de organização e priorização, capacidade de orientação por objectivos e cumprimento de prazos, Capacidade de resolução de problemas imprevistos;
- Competências interpessoais: capacidade de liderar e gerir equipas, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de negociação e consensualização, capacidade de desenvolver relações técnicas e profissionais com áreas envolvidas;
- Competências comunicacionais: comunicação mais ampla em todos os sentidos (ascendente, descendente, horizontal).

No entanto, as experiências não foram isentas de escolhos e uma das questões essenciais ao desenvolvimento de competências não foi a qualificação nem o potencial dos indivíduos, mas as condições exteriores, isto é, os constrangimentos da própria organização, especialmente devido à existência de poucos mecanismos de ligação, típico de configurações estruturais clássicas. Por isso a comunicação constitui um óbice nas empresas e revelou-se nesta experiência piloto, na qual os próprios actores consideraram (ao contrário do que foi revelado no inquérito às empresas) que têm poucas competências para motivar e envolver os trabalhadores.

O traço comum entre os cinco domínios do diagnóstico foi precisamente a deficiência de comunicação e de informação, ou a falta de formação sobre o assunto. O que a experiência piloto parece demonstrar é que o sistema organizacional configura-se contrariamente às necessidades empresariais e aos desejos dos actores, não favorecendo a delegação de funções e de poder na estrutura intermédia, dificultando a comunicação formal normalizada entre os diversos actores e impondo lacunas de informação. Por outro lado, as experiências piloto revelaram a

inexistência de políticas estruturadas de recursos humanos e, consequentemente, a inexistência de políticas de gestão e desenvolvimento de competências.

O conjunto de problemas enunciados conduz, amiudadas vezes, a problemas relacionados com a desmotivação e o não envolvimento dos indivíduos, os quais também se verificaram nas experiências piloto. No entanto, a linha comum das experiências piloto permitiu desenvolver transversalmente a cada experiência uma série de capacidades alargadas aos diversos domínios de competências, colocando em acção os actores estratégicos, intermédios e operacionais.

Finalmente, a experiência piloto mostrou que o sistema de acompanhamento, aconselhamento e avaliação da experiência pode ser muito útil às empresas e aos actores intermédios, sobretudo mediante a focalização de um problema específico, a adopção de métodos de resolução de problemas, preparação da equipa de projecto e desenvolvimento de competências determinadas para melhoria dos processos organizacionais em causa.

### **1.6. Considerações finais**

A pesquisa em geral evidencia que os profissionais das estruturas intermédias constituem uma população empresarial muito importante, que continua em crescimento relativo e com assinalável vigor, mantendo a sua importância ao nível das chefias directas e das chefias intermédias e crescendo tendencialmente ao nível dos quadros médios. Aliás, a melhoria das qualificações universitárias da população portuguesa favorece o crescimento desta população e as empresas prevêem maioritariamente a manutenção dos efectivos das chefias e o aumento dos quadros médios.

Na generalidade, os referenciais de orientação deste estudo são confirmados pela pesquisa efectuada, a qual aponta para a transformação significativa do papel dos actores intermédios desde há uns anos a esta parte, implicando, por um lado, o reforço dos quadros médios por via da tecnicidade crescente e, por outro lado, a manutenção, e mesmo a redução em alguns casos, das chefias intermédias e directas, porquanto a própria autonomia da mão-de-obra tem aumentado a nível operacional e produtivo.

Efectivamente, as necessidades de enquadramento são tanto maiores quanto as lacunas existentes no pessoal operacional, verificando-se que, por exemplo, ao nível da autonomia do trabalho propriamente dito, as chefias directas confirmaram possuir uma autonomia importante e tendencialmente em crescimento, que naturalmente se estende ao pessoal operacional. Face às contradições ainda existentes nas qualificações do pessoal operacional, os actores intermédios são decisivos nos processos de mudança e de ajustamento estrutural. Em muitos casos as chefias directas têm-se substituído aos operacionais devido às lacunas existentes, mas a tendência para o desenvolvimento da mão-de-obra permite pensar-se que os actores intermédios, designadamente ao nível de chefias, tenderão a manter-se numa primeira fase e a diminuir progressivamente numa segunda fase à medida que as necessidades de enquadramento forem diminuindo por aumento da

autonomia ao nível de execução. Então, verificam-se dois tipos de mudança nos papéis dos actores intermédios: a) funções cada vez mais globais e competências de banda larga para as chefias intermédias e directas, absorvendo e fundindo mais funções, quer por via de mudanças tecnológicas quer por via de arranjos organizacionais que lhes atribuem novas funções por alargamento (horizontais) e por enriquecimento (verticais); b) aumento da tecnicidade à medida que se efectuam as transformações organizacionais e tecnológicas, com tendência para reforço dos quadros médios. O estudo mostrou que o conjunto dos quadros médios destas empresas é maioritariamente composto por mulheres, licenciados, jovens e solteiros, o que significa que não são apenas os papéis dos actores intermédios que tendem a mudar como também o próprio perfil desses actores devido à crescente valorização de quadros médios que respondem mais cabalmente a necessidades de maior tecnicidade empresarial.

Tais questões são reveladas pelos inquéritos a dirigentes e a actores intermédios, especialmente no que respeita a este grupo profissional desempenhar importantes papéis, quer do ponto de vista técnico, quer relativamente a funções de interface, regulação e descodificação dos elementos que integram a cultura organizacional, designadamente sistema produtivo, quadro interactivo, valores e expectativas. No entanto, em diversas fontes sugere-se a existência de fortes lacunas ao nível das competências sociais e humanas e também, em muitos casos, técnicas, destes profissionais. Quer se trate de estudos, de desenvolvimento de programas como o PRONACI ou de seminários sobre a matéria, são apontados desajustes nos perfis profissionais e funcionais destes actores.

Por outro lado, sugere-se que existem dificuldades de motivação face à introdução de mudanças tecnológicas devido a pouca adaptabilidade e flexibilidade destes profissionais, agravado por deficiências de comunicação ascendente e descendente, que dificultam a interpretação correcta de directrizes estratégicas e a sua transferência para o 'mundo operacional'. Nos *workshops* realizados considerou-se que não é realizada uma distribuição equitativa de tarefas e de cargas de trabalho entre homens e mulheres, nem equidade na avaliação do desempenho, reflectindo-se negativamente nos vencimentos, nas regalias e nas promoções das mulheres. A estas dificuldades acrescentam-se, segundo os mesmos informantes, problemas de ligação institucional entre entidades oficiais.

O estudo confirmou, em parte, algumas das dificuldades apontadas, embora as empresas inquiridas evidenciem progressos face ao panorama descrito. É certo que os actores intermédios, por vezes, são subavaliados como actores estratégicos porque se situam precisamente entre o 'mundo da decisão' e o 'mundo da operação', lidando com mensagens e interesses opostos e às vezes inconciliáveis. Esse facto dificulta a sua actuação, mas é precisamente a característica central da sua actividade, porque constitui o elo de ligação entre 'dois mundos'.

No entanto, no que respeita aos perfis profissionais e às competências exercidas pelos actores intermédios confirmaram-se muitas das expectativas iniciais. Ao nível das competências a desenvolver existem contradições entre a perspectiva dos

dirigentes e a perspectiva dos actores intermédios. Isso significa que o assunto deve ser bem analisado, não apenas ao nível empresarial, mas também ao nível das políticas a desenvolver para apoiar o perfil de funções dos actores intermédios e o perfil de formação necessário ao desenvolvimento de competências adequadas. As vivências e as perspectivas das chefias intermédias, quadros médios e chefias directas são diferenciadas e necessitam de tratamentos individualizados para o desenvolvimento de competências diversificadas, segundo o peso de cada uma delas por grupo profissional. Os esforços de melhor ligação entre os Centros de Emprego, outras entidades e as empresas é fundamental, sobretudo para melhorar as condições do mercado de trabalho e tornar maior a atractividade da oferta de emprego para actores intermédios.

Tais aspectos são importantes para as empresas elaborarem planos de formação, tal como os actores institucionais, que comportem, além das competências técnicas, as competências estratégias, de gestão e interpessoais e comunicacionais. A ligação entre as competências a desenvolver e os planos de formação é essencial para dotar esta população de saberes mais amplos e flexíveis.

Efectivamente, se um dos maiores problemas dos actores intermédios será adaptar-se a um leque mais largo de funções e à aquisição de novos conhecimentos técnicos, a oferta adequada de formação contínua, sob diversas formas, será decisiva para que os profissionais possam corresponder à emergência do novo paradigma e às necessidades de competitividade das empresas portuguesas.

A análise efectuada na I Parte do estudo no que respeita ao papel da formação é confirmada por diversas razões, entre as quais porque é imperioso munir os actores intermédios de competências de acompanhamento da mudança de costumes e cultura subjacentes às novas aspirações sócio-profissionais dos trabalhadores, de actualização dos seus conhecimentos técnicos no quadro de novas tecnologias, de aperfeiçoamento dos seus conhecimentos de gestão no quadro da optimização do funcionamento técnico e humano, de aperfeiçoamento da sua capacidade de liderança, especialmente através de um estilo de relacionamento facilitador da aprendizagem, da capacidade de animação das equipas de trabalho e de estímulo à formação e ao desenvolvimento profissional.

Por outro lado, tal como os dirigentes sublinham, existem problemas com este grupo profissional, os quais respeitam a variáveis exógenas, sobretudo relativas à organização das próprias empresas. Os problemas detectados situam-se, principalmente, no domínio da gestão de recursos humanos e no domínio das configurações organizacionais que se reflectem no modo de organização e gestão das empresas. Efectivamente, a gestão de recursos humanos não é uma área sistematicamente trabalhada nas empresas de modo a evidenciar políticas claras e formais, nem as configurações organizacionais correspondem a modelos que privilegiem a fluidez da comunicação, a participação e o envolvimento dos indivíduos, a tomada de decisão pelas chefias intermédias e directas, o alargamento do leque de competências, etc. O resultado é uma gestão deficiente dos actores intermédios, particularmente no que respeita às mulheres, que possuem pouco apoio para a



conciliação trabalho-família, e um desajuste claro de competências exercidas e a exercer.

No entanto, o reconhecimento dos dirigentes no que respeita ao 'elevado' papel desempenhado pelos actores intermédios evidencia que quaisquer mudanças passam essencialmente por esta população e que uma parte significativa das empresas ainda não iniciou esse processo de mudança. Isto remete não apenas para a necessidade de uma preparação adequada para a gestão dos tempos de transição, como também proporcionar a estes profissionais mais competências de natureza estratégica que sirvam as actividades fundamentais de interface que desempenham. É nesta óptica que se torna possível que os actores intermédios sejam veículo de ligação, recebendo do topo e transmitindo / reformulando objectivos globais e específicos, bem como criando equipas de trabalho mais coesas e motivadas para um envolvimento maior. Esta dinâmica é muito importante nas organizações actuais para cumprimento cabal dos objectivos, de diagnóstico de novas situações-problema, de absorção de mudanças tecnológicas rápidas e de outras adaptações necessárias ao próprio formato do trabalho.

As questões inicialmente levantadas relativamente ao futuro dos actores intermédios em novos contextos organizacionais e tecnológicos, a novas funções a desempenhar e a novas competências requeridas face a diferentes contextos de trabalho, confirmam a pertinência das interrogações sobre a matéria e, em parte muito significativa, as expectativas iniciais que o referencial de enquadramento e a análise estatística revelavam.

Os actores intermédios são, embora num quadro ainda contraditório e em definição, actores estratégicos essenciais para a dinamização dos processos de mudança e de regulação organizacional. É neste quadro que os actores intermédios necessitam de conhecer melhor a organização em que trabalham, a empresa na sua complexidade organizacional, nas suas missões, nos seus recursos, no seu ambiente geral; participar do processo produtivo de forma sistémica e interdependente; desenvolver uma visão estratégica, tanto da equipa e das tarefas que se realizam, como da empresa na sua globalidade e do mercado a que os seus bens se destinam.



## 2. Recomendações

As recomendações resultantes do estudo efectuado apresentam-se por linhas de acção e são direccionadas aos diversos actores intervenientes nos processos relativos ao emprego, à formação e ao desenvolvimento de competências dos actores intermédios.

### 2.1. Políticas de gestão global

#### — Implementação de configurações organizacionais descentralizadas

Recomenda-se que as empresas diagnostiquem os seus problemas organizacionais por referência à configuração organizacional predominante em vigor e os

contornos desejados para uma nova configuração, especialmente no que respeita a mecanismos de coordenação principal, a componente-chave da organização, a parâmetros de concepção e a funcionamento da estrutura.

Estas componentes incluem aspectos decisivos para a implementação de estruturas mais descentralizadas, que favoreçam o estabelecimento de uma comunicação fluida, de sistemas de informação normalizados, de mecanismos de ligação interdepartamentais e de ligação ao topo estratégico, de processos de tomada de decisão descentralizada, de delegação de funções e poderes, de criação de constelações de trabalho, de sistemas de planeamento e controlo focados em objectivos.

#### — Políticas de gestão participativa dos actores intermédios

Associado a modelos organizacionais mais flexíveis que permitam maior envolvimento dos actores intermédios, recomenda-se a implementação de uma gestão participada em todos os pontos hierárquicos.

Os actores intermédios, segundo os seus níveis de responsabilidade, devem participar na elaboração estratégica, nas políticas, nos programas e nos orçamentos, em constelações de trabalho que originem complementaridades departamentais, na organização e implementação de mudanças e nos processos de tomada de decisão.

Aconselha-se a implementação de reuniões regulares aos diversos níveis hierárquicos que assegurem a gestão participativa, designadamente em termos de gestão por objectivos e resolução de problemas. Por exemplo, reuniões *ad-hoc* entre actores intermédios para tratamento dos assuntos pendentes e ajustamento das partes; reunião mensal entre directores e actores intermédios, designadamente para controlo de objectivos discutidos em cascata, para que todas as chefias estejam envolvidas até aos níveis de chefia directa; reunião magna anual para balanço do ano por área de negócio, apresentação de um tema central para debate e projecção do futuro centrado no tema.

#### — Políticas de mudança organizacional e tecnológica

Recomenda-se a criação e formação de equipas de projecto para a mudança organizacional e tecnológica numa perspectiva hierárquica transversal, envolvendo os diversos actores intermédios e facilitando a participação dos subordinados. Recomenda-se a articulação com entidades técnicas adequadas que possam apoiar o processo de mudança numa óptica de parceria com pilotagem dupla dos membros internos e de especialistas externos.

Estas equipas facilitam a implementação de novos processos de informação e comunicação organizacional, promovem a redefinição de funções, favorecem as necessidades de rápido crescimento das empresas, fomentam a busca de novos saberes e controlam melhor as mudanças em curso suprimindo ou minimizando as pressões que as pessoas sofrem para obterem resultados.

As equipas de projecto desempenham um papel fundamental no próprio envolvimento interno dos actores intermédios, reduzindo tendencialmente os problemas de resistência à mudança, de passividade, de desmotivação, de rotinização e de aversão ao risco.

#### — Programas especiais para líderes

Recomenda-se o lançamento de iniciativas que desenvolvam as lideranças, atraiam e retenham novos candidatos a actores intermédios, bem como outras iniciativas no domínio da igualdade de género de modo a desenvolver as competências das mulheres.

Neste âmbito recomenda-se atenção especial a programas de atracção, retenção e desenvolvimento de mulheres com potenciais competências de liderança, abrindo caminho a uma maior partilha dos cargos mais elevados e à diversificação das lideranças num quadro de maior eficiência e eficácia resultantes dos contributos das características e das competências das mulheres.

Aconselha-se a elaboração de programas que sejam capazes de identificar potenciais candidatos para actores intermédios no interior das organizações, de definir acções de formação complementares (por exemplo, em regime de tutoria em posto de trabalho e *e-learning*), de definir programas de estágios e de identificar tutores de estágios.

As metodologias de *coaching* e *mentoring* devem ser aprofundadas nas organizações, quer numa orientação genérica, quer especificamente em programas que promovam a igualdade de género, de modo a formar quadros intermédios bem preparados para as actividades de liderança e de gestão de grupos de trabalho.

#### — Programas de desenvolvimento de competências técnicas transversais

Aconselha-se a elaboração de programas de formação técnica em áreas transversais que emergem nas organizações mais competitivas, entre os quais os seguintes:

- Programas que envolvam os actores intermédios para a implementação de medidas de Saúde e Segurança no Trabalho em colaboração com a respectiva área técnica;
- Programas que envolvam os actores intermédios para a implementação de processos de Qualidade Organizacional em colaboração com a área de gestão;
- Programas que envolvam os actores intermédios para a implementação de medidas de Ambiente em colaboração com a respectiva área técnica;
- Programas que envolvam os actores intermédios para a implementação de acções de Responsabilidade Social das Empresas em colaboração com o nível estratégico.

## 2.2. Políticas de gestão de recursos humanos nas empresas

#### — Políticas de recrutamento e selecção

Aconselha-se a utilização quer do recrutamento externo quer interno, os quais

permitem renovar os quadros através de admissões do exterior e estimular a evolução nas carreiras no interior da organização.

No recrutamento externo destacam-se as seguintes acções: divulgação externa de recrutamento; utilização de técnicas de recrutamento que despistem capacidades de liderança (especialmente para chefias) e de relações em rede (especialmente para quadros médios); opção de contratação de profissionais experientes ou contratação de pessoal operacional para preparação interna com vista ao exercício futuro de posições de chefia.

No recrutamento interno destacam-se as seguintes acções: divulgação de novas oportunidades de carreira no âmbito das empresas; recolha de informações sobre o percurso dos funcionários, o desenvolvimento de competências, a avaliação do desempenho e outras técnicas de recrutamento que considerem aspectos como a propensão para a gestão ou o controlo do risco.

#### — Políticas de acolhimento e integração

Qualquer que seja o caso de recrutamento recomenda-se a elaboração de um plano de integração e acompanhamento, de natureza individual, que considere um período experimental, apoiado por formação de natureza técnica e em áreas comportamentais, para perfeita integração e criação de espírito de equipa em trabalho colectivo.

Os programas de acolhimento e integração podem variar em tempo e em profundidade de treino mediante as necessidades, aconselhando-se, sempre que possível, um programa de estágio interno em sectores operacionais de modo a que nas suas novas funções os indivíduos conheçam o negócio da empresa e compreendam melhor a frente operacional. Em qualquer caso, aconselha-se a nomeação de um tutor para acompanhamento durante o período de integração.

#### — Políticas de gestão de competências

Recomenda-se a elaboração de um modelo de gestão e desenvolvimento de competências a partir do modelo genérico apresentado anteriormente, no capítulo da experiência piloto, que permita definir com clareza as necessidades de cada colaborador e de cada função em termos de competências e identificar o potencial de crescimento dos colaboradores, servindo, paralelamente, para apoiar o recrutamento e selecção, a gestão de carreiras, a estrutura salarial, etc.

O referencial de emprego de cada colaborador deve conter: designação do cargo, área funcional, missão, condições de exercício da actividade, actividades a desenvolver, formação profissional requerida e experiência exigida, competências mobilizáveis, cenários de evolução. Pode-se considerar especificamente:

- Formação profissional técnica e comportamental de base adequada ao cargo a desempenhar e evolução profissional contínua sustentada por uma política de aprendizagem ao longo da vida que envolva o colaborador nas tomadas de decisão formativas;
- Plano de evolução na carreira profissional sempre que aplicável ou um Plano

de Desenvolvimento Pessoal contratualizado anualmente, baseado na igualdade de oportunidades e recorrendo à avaliação do desempenho e por objectivos e admitindo autonomia do actor intermédio para reconfigurar o próprio referencial de emprego sustentado na inovação e na criatividade no desempenho do cargo;

- Plano de participação na vida da empresa, designadamente ao nível de decisões estratégicas que afectem as pessoas, das decisões de gestão que envolvam mudanças organizacionais e das decisões operacionais baseadas em autonomia, em consulta directa e ou em sugestões individuais ou em grupo;
- Plano de remunerações e benefícios baseado na igualdade de oportunidades, de acordo com os valores de mercado e com partilha de benefícios segundo os resultados alcançados individualmente e em grupo;
- Plano de conciliação da vida profissional / família, quer através da adopção de horários flexíveis quer através de outras medidas que permitam a assistência familiar adequada;
- Plano de saúde e segurança estipulando as directrizes de saúde e segurança associadas a cada cargo e ao plano global da empresa nesta matéria;
- Plano de gestão ambiental estipulando as directrizes ambientais associadas a cada cargo e ao plano global da empresa nesta matéria.

Recomenda-se a elaboração de um manual regulador do processo, o qual deve prever o envolvimento directo dos visados na elaboração do seu perfil de competências, designadamente através de sessões de esclarecimento / divulgação, de reuniões sectoriais e individuais. Este envolvimento permite identificar valores / atitudes / comportamentos tão consensuais quanto possível para adaptação às novas realidades e actualizar saberes técnicos com base em competências técnicas específicas por sector e cargo desempenhado.

#### — Políticas de gestão de carreiras e promoções

Aconselha-se, na sequência das soluções de recrutamento interno, uma estratégia de recrutamento de pessoas que mostrem potencial de crescimento para a assumpção de cargos técnicos e de chefias no futuro. O processo deve recorrer a avaliação de trajectórias individuais, avaliação de desempenho, resultados obtidos com formação, alcance de objectivos programados, etc. A promoção e a evolução na carreira deve ser apoiada por um processo interno de integração nas novas funções, segundo uma metodologia semelhante à dos processos de acolhimento e integração de novos admitidos.

#### — Políticas de avaliação por objectivos / mérito no desempenho

Aconselha-se que as empresas e outras organizações de trabalho utilizem práticas de definição, acompanhamento e avaliação por objectivos e por mérito no desempenho. As empresas podem optar por diversos modos de avaliação do desempenho ou por gestão por objectivos, considerando, ou não, o desenvolvimento de competências. Contudo, aconselha-se que a gestão por objectivos e a avaliação do mérito, a qual envolve competências, sejam relacionadas e permitam evidenciar o que é que as pessoas fizeram, como fizeram e que resultados obtiveram, especialmente se estas opções estiverem associadas a objectivos do *balanced scorecard*.

Aconselha-se a elaboração de manuais para normalização dos processos.

Tais políticas de conjugação de técnicas permitem que também sejam avaliadas, por exemplo, a mobilidade e a disponibilidade dos indivíduos, ligando tais factores à gestão de carreira e ao plano de formação para a aquisição de determinadas competências. Em empresas de maior porte, questões como a mobilidade e a disponibilidade são essenciais para o desenvolvimento de carreiras de actores intermédios, permitindo-lhes, eventualmente, o acesso a cargos superiores e, em certos casos, a carreiras internacionais.

#### — Plano de Desenvolvimento Pessoal

Recomenda-se que seja associado à avaliação do mérito e ou à gestão por objectivos um ‘Plano de Desenvolvimento Pessoal’, que decorre das avaliações realizadas, o qual serve para planear o futuro de cada colaborador, incluindo a gestão da carreira, a formação profissional, a conciliação do trabalho com a vida familiar.

O processo, que também deve ser orientado por uma normativa interna, privilegia o ‘frente-a-frente’ de chefias e subordinados e gera processos de negociação relacionados com o futuro de cada qual, permitindo que os actores intermédios possam definir alvos a atingir durante um determinado período de tempo.

#### — Políticas de remuneração

A adopção da gestão por objectivos, a utilização do *balanced scorecard*, etc., são técnicas de gestão que favorecem o desenvolvimento de políticas de remuneração mais justas e equitativas. Tais técnicas favorecem maiores equilíbrios entre remunerações fixas e variáveis e desempenhos / alcance de objectivos, associando às remunerações fixas outra variáveis, tais como prémios pecuniários relativos ao cumprimento de objectivos, prémios de assiduidade, prémios para comportamentos seguros, prémios para casamento, maternidade, bem como seguros de saúde, descontos médicos, descontos em lojas, linhas de empréstimos, etc. Tais políticas visam estimular desempenhos superiores e cumprimento de objectivos.

#### — Políticas de igualdade de oportunidades

Aconselha-se a adopção de medidas destinadas a promover a igualdade de oportunidades de género, a apoiar as mulheres em cargos de liderança e a facilitar a conciliação da vida profissional com a vida familiar. Recomenda-se, para o efeito, a utilização do *mainstreaming* para assegurar a utilização transversal destas políticas, às quais se devem associar políticas de conciliação. Em especial, considera-se adequada a formalização de uma política de igualdade de género e de conciliação entre trabalho-família, visando permitir às mulheres condições semelhantes às que os homens dispõem. Por isso, aconselha-se, principalmente, o desenvolvimento de programas que facilitem o acesso das mulheres à carreira e à formação profissional, bem como políticas remuneratórias justas e modos de organização das carreiras e do trabalho que permitam às mulheres partilhar a tomada de decisão nas empresas e conciliar a carreira com a vida familiar.

### — Cultura de empresa e conciliação da vida profissional e familiar

Aconselha-se a criação de uma cultura de empresa ‘amiga da família’, que permita conciliar a vida profissional e a vida familiar através de flexibilização de horários de trabalho, interrupção de carreira para efeitos de maternidade e paternidade e adopção de políticas orientadas para serviços de proximidade, através da criação de estruturas sociais com gestão própria ou de terceiros. Estas políticas devem estar intimamente associadas às políticas de igualdade de género recomendadas anteriormente.

### — Políticas de formação profissional

Recomenda-se às empresas a definição de planos de formação para acolhimento e integração de pessoas admitidas ou alvo de promoção e progressão na carreira, a adopção de métodos de diagnóstico das necessidades de formação e a elaboração de planos pluri-anuais de formação que contemplem soluções variadas para a qualificação e actualização dos actores intermédios, entre as quais colóquios, demonstrações, formação em sala, formação *outdoor*, formação em posto de trabalho, *e-learning*, *coaching*, etc.

Em certos casos os planos de formação podem incluir sessões de *brainstorming* ou de consultoria-formação visando a discussão conjunta de projectos e a garantia de disseminação do *know-how* nas empresas. Por outro lado, a ligação entre a gestão de competências e os planos de formação é absolutamente essencial para dotar os actores intermédios de competências diferenciadas de acordo com as necessidades enunciadas neste estudo.

### — Diagnóstico sociais

Aconselha-se a realização periódica de diagnóstico de clima organizacional e questionário de satisfação de necessidades que envolva todos os colaboradores, incluindo os actores intermédios. Estes instrumentos são essenciais para as empresas poderem aferir periodicamente do estado do ‘clima social’ e a satisfação dos colaboradores de modo a introduzir medidas correctivas que assegurem a ‘boa saúde’ das organizações e dos seus colaboradores. Tais práticas mostrando-se extremamente úteis para as funções desenvolvidas pelos actores intermédios no domínio da gestão, porque as medidas correctivas permitem melhorar o funcionamento das equipas e, consequentemente, as tarefas dos actores intermédios na gestão dos subordinados.

Recomenda-se que diagnósticos e questionários de satisfação sejam realizados por entidades exteriores às empresas e que, posteriormente, os processos de alterações sejam desenvolvidos através de equipas internas de projecto, representativas das funções, que propõem as medidas consideradas adequadas.

## 2.3. Medidas de política de emprego e formação profissional

### — Medidas de política de emprego

Nesta área, recomenda-se o desenvolvimento de respostas orientadas para o aumento da empregabilidade de actores intermédios em situação de desemprego.

Essas respostas poderiam ser operacionalizadas na forma de programas-piloto sectoriais, desenvolvidos no quadro da articulação institucional de Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional, os quais deveriam incluir como componentes:

- Acções de despiste de necessidades e de formação, visando actualizar o perfil de competências dos activos intermédios, em linha com as necessidades de competitividade das empresas;
- Promoção da oferta de activos participantes no programa junto das empresas, pelos centros de emprego, em ordem ao seu eventual recrutamento;
- Acompanhamento e apoio de sequência a recrutamento de actores intermédios, para despiste de dificuldades de adaptação funcional e integração organizacional e sua eventual superação, com recurso a dispositivos informacionais de *feed-back* de desempenho.

#### — Medidas de política de formação profissional

Nesta área, considera-se pertinente ajustar o esforço de desenvolvimento de competências profissionais dos actores intermédios à estratégia de aprendizagem ao longo da vida e aos dispositivos dela decorrentes. Nesse sentido, formulam-se diversas recomendações organizadas em função de quatro eixos.

##### — Regulação da oferta formativa

Actualização dos referenciais nacionais de formação para actores intermédios tendo presente o quadro europeu de referência para as competências-chave implementado no âmbito da estratégia de aprendizagem ao longo da vida.

##### — Adequação da oferta formativa

Promoção de um diagnóstico sistemático de necessidades formativas dos actores intermédios, a nível sectorial, tendo em conta a realidade das empresas e os desafios de competitividade com que se confrontam.

##### — Desenvolvimento da oferta formativa

Reforço da oferta formativa dos operadores da rede pública, na modalidade de formação de actores empregados, para o desenvolvimento de competências de actores intermédios, em articulação com o cumprimento da cláusula de formação obrigatória.

Desenvolvimento de programas de formação orientados para o desenvolvimento e reconversão de competências profissionais dos actores intermédios, articulados com as necessidades formativas diagnosticadas nas empresas, à melhoria dos seus índices de produtividade e das suas condições de competitividade.

Incremento e difusão territorial de oportunidades para reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida, relevantes para a qualificação e o desenvolvimento profissional de actores intermédios com défices de qualificação escolar de base.



- Incentivos à formação contínua dos activos intermédios
- Regulamentação da formação inicial e contínua de actores intermédios, de acordo com um princípio que articule a posse de competências profissionais certificadas e o acesso e progressão em carreiras técnicas e de chefia.

Desenvolvimento de uma oferta formativa para actores intermédios baseada em métodos de aprendizagem à distância, que não necessariamente através de *e-learning*, que contribua para ultrapassar constrangimentos no acesso e/ou adesão à formação, relacionados com a compatibilização da vida profissional e familiar destes actores.

#### **2.4. Articulações institucionais: operadores de emprego, de formação e empresas**

Nesta área, considera-se pertinente formular as recomendações que promovam o incremento e eficácia da articulação entre operadores do sistema de emprego e de formação profissional e as empresas, tendo em vista o desenvolvimento de competências profissionais dos actores intermédios em consonância com as necessidades e desafios de competitividade das empresas.

- Reforço de parcerias e redes regionais e locais para a formação de actores intermédios, no sentido do desenvolvimento de competências ajustadas à modernização e competitividade das empresas.
- Recuperar e dinamizar a acção dos Conselhos Consultivos, junto dos Centros de Formação Profissional.
- Promover a criação e dinamização da figura de *consultor em formação*, junto de associações empresariais e sindicais, para melhorar a articulação entre operadores de formação e as empresas e o seu impacto ao nível da qualificação de activos e da promoção da competitividade das empresas.
- Promover uma divulgação regular junto das empresas, de serviços e dispositivos de emprego e formação existentes para activos intermédios.
- Criar um dispositivo regional / local de planeamento, acompanhamento e avaliação ao emprego e formação profissional, composto por equipas interdisciplinares de técnicos de emprego, técnicos de formação e consultores de formação, capaz de integrar eficazmente os actores intermédios nas empresas, designadamente durante e após processos de formação de actualização, de estágios profissionais, de práticas de tutoria em contexto de trabalho e no âmbito da própria integração de desempregados em empresas, avaliando, entre outros elementos, os referenciais de emprego em uso e os resultados de 'projecto de melhoria' apoiados por tutores.





## Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2003) – Terciarização e modelo da competência. Aplicações e controvérsias. [CD ROM]. In APSIOT, org. – *Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações?* X Encontro Nacional. Lisboa: APSIOT.
- AMÂNCIO, Lúcia (1994), *Masculino e Feminino. A construção social da diferença*, Porto: Afrontamento.
- AMÂNCIO, Lúcia (1993), “Género - representações e identidades” in *Sociologia – Problemas e Práticas*, 14, pp. 127-140.
- AUBRET, Jacques et al. (1993), *Savoir e Pouvoir - Les Compétences en question*, Paris, PUF.
- BELLE, F. (1989), “Cadres au féminin: de la revendication d’égalité à la recherche d’identité”, *Economies et Sociétés*, Grenoble, 21 (1) : pp : 113-137.
- BERTRAND, M. e HALLOK, K. (2000), “The Gender Gap in the Top Corporate Jobs”, *Working Paper 7931*, National Bureau of Economic Research, Massachusetts, 33 p [<http://nber.org/papers/w7931>].
- BOURDIEU, P. (1999), *A Dominação Masculina*, Oeiras: Celta Editora.
- BOUFFARTIGUE, P (2001), “Les métamorphoses d’un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix”, *Travail et Emploi*, Paris, n° 86, pp : 107-125.
- BRADLEY, H. (1989), *Men’s Work, Women’s Work*, Cambridge: Polity Press.
- CABRAL, Ana Cristina (2001) – Organizações em mudança: que desafios às chefias directas?, *Organizações e Trabalho*, n.º 26 (2001), p. 41-54.
- CAETANO, António; VALA, Jorge, orgs. (2002) – *Gestão de recursos humanos*. 2ª ed. Lisboa: Ed. Recursos Humanos.
- CAETANO, António, coord., et al. (2000) – *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

- CARDIM, José C. (1989), *Técnicas e Comportamentos de Chefia*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- CARDOSO, Carlos Cabral (2005), *Igualdade de Oportunidades ente homens e mulheres em contexto empresarial*, Universidade do Minho, EEG.
- CÉLESTIN, Jean-Bernard (2002), *A Qualidade de Emprego*, Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional (DGEFP).
- CIDM (2002), *Igualdade de Género Portugal 2002*, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- CITE (2005), *Actas da Conferência Final – Garantir os direitos em matéria de igualdade de remuneração entre mulheres e homens*, A. P. Salada (org.), coll.«Encontros e Seminários»Lisboa: CITE.
- CORIAT, Benjamin (1990), *L'Atelier et le Robot, s. l.*, Christinan Bourgois Éditeur.
- CRUZ, S. (2003), *Entre a Casa e a Caixa. Retrato de Trabalhadoras na Grande Distribuição*, Porto: Afrontamento.
- DURAND, Claude e TOURAINE, Alain (1970), *Sociologie du Travail*.
- DURAND, Claude (1978), "*Rationalisation de l'organisation du travail et relations du travail*", in La Division du Travail, Coloques de Dourdan, Paris, Editions Gallilée.
- DURAND, Jean-Pierre (s.d.), *Relations Salariales et Nouveau Modèle Productif*, Université d'Evry.
- ESPÍRITO-SANTO, A e BAUM. M. (2004), "A participação feminina em Portugal numa perspectiva longitudinal. Relação trabalho-família em contextos organizações de mudança", Vº Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Braga: APS (policopiado).
- ESTANQUE (2005), "Desafios e Obstáculos ao Desenvolvimento Tecnológico em Portugal: Uma abordagem sociológica das implicações sócio-organizacionais da tecnologia", *Inovação Tecnológica e Emprego. O caso português*, I. Salavisa Lança e A. Cláudia Valente (coord.), Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I. P. pp. 109-137.
- FERREIRA, Virgínia (1999), "Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal" in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52-53, pp.199-227.
- FERREIRA, V. (2001), "As mulheres portuguesas no mercado de trabalho: iguais pelas leis e discriminadas pelas práticas, *Tripeiro: As Mulheres Portuguesas e o Séc. XXI*, 7ª série, Ano XX, 5-6.

- FERREIRA, V. (2003), "A Segregação Sexual do Mercado de Trabalho — Perspectivas Teóricas e Políticas *Revista Sociedade e Trabalho*, nº 6, DGEEP.
- FREIRE, João (2002), Mudança e modernização nas empresas portuguesas. *Sociologia. Problemas e Práticas*, n.º 38, p. 139-149.
- FREIRE, João (1990), "Que futuro para os encarregados da indústria?", in *Revista Organizações e Trabalho*, nº2, Lisboa, APSIOT.
- FREIRE, João et al. (1991), *Os Encarregados na Indústria*, Centro de Investigações e Estudos Sociológicos, Lisboa, ISCTE.
- FREIRE, João (1993), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Biblioteca das Ciências do Homem, Porto, Edições Afrontamento.
- GIBIER, H. (1992), "Cadres: un statut en mutation ", *Problèmes Économiques*, Paris, pp. 28-30.
- GUERREIRO, M. D., ABRANTES, P. e PEREIRA, I. (2004), "Relação trabalho-família em contextos organizações de mudança", *Vº Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga: APS (policopiado).
- HAMPTON, David R. (1983), *Administração Contemporânea*, São Paulo, Mac-graw-Hill, 2ª Edição.
- HEWSTONE, Miles (1986), *Understanding attitudes to the European Community - A social-psychological study in four member states*, European Monographs in Social Psychology Cambridge University Press, Cambridge, Editions de la Maison des Sciences de L'Homme.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (s.d.), *La Fin de la Division du Travail?*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme Paris.
- LAWLER, E. e LEDFORD, G. (s.d.), "Uma abordagem à gestão de recursos humanos baseada em trabalho especializado".
- LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay (1989), *Adapter les Structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LOPES, Margarida Chagas (2003), "A Igualdade de Oportunidades como Estratégia Empresarial", *Revista Sociedade e Trabalho*, nº 6, DGEEP.
- MENDES, José M. Oliveira (1997), "Mobilidade social em Portugal: o papel da diferença sexual e das qualificações" in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 49, pp.127-156.

- MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO (2000), *Quadro Comunitário de Apoio III – Portugal 2000-2006*, Lisboa, Ministério do Planeamento.
- MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- MITRANI, Alain, DALZIEL, Murral e BERNARD, Annick (1994), *Homens e Competências – A gestão de recursos humanos na Europa*, Zénite, Lisboa, Edições de Gestão.
- MOURA, Rui (2005), “Responsabilidade social das empresas – Mudar o registo da gestão empresarial”, in *Sociedade e Trabalho*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, nº 27, Setembro/Dezembro.
- MOURA, Rui (Coord.) (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Emprego e Formação Profissional*, Lisboa, MundiServiços / POEFDS.
- MOURA, Rui (2001), *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, (coordenador), Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Colecção Estudos e Análises.
- MOURA, Rui (2001), “Inovar – Formar – Saber na sociedade da inovação e do conhecimento”, in *Formação & Inovação*, nº 6, Lisboa, Edições Colibri, 2001, pp. 32-37
- MOURA, Rui (2000), “As tendências de longo prazo da formação em Portugal”, in *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 15, nº3, Lisboa, Edição Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial (INDEG/ISCTE), pp. 65-70
- MOURA, Rui (1999), “Estruturas e Funcionamento Organizacional”, in *Dirigir*, revista para chefias, nº 60, Lisboa, IEF, pp. 32-38
- MOURA, Karla (1996), *A Dinâmica das Relações entre as Chefias Directas, as Estruturas Organizacionais e o Meio Envolvente*, Tese de Mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e das Organizações.
- NEVES, Arminda e NORBERTO, António (1990), “Impactos Organizacionais da Integração na CEE”, in *Revista Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, nº3/4.
- NEVES, António Oliveira das (Coord.) (2005), *Estudo de Avaliação das Políticas de Aprendizagem ao Longo da Vida*, Lisboa, DGEEP – Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, colecção Cogitum, nº 17.
- OCDE (2004), *Babies and Bosses: Políticas de Conciliação da Actividade*, Bruxellas: OCDE.

- PEIXOTO, J. (1999), *A mobilidade internacional dos quadros: migrações internacionais, quadros e empresas*, Oeiras: Celta Editora.
- PERISTA, Heloísa (1999), *Os usos do tempo e o valor do trabalho. Uma questão de género*, Coll. «Estudos» - Série A «Estudos Gerais», nº 15, Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.
- Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006): *Resolução do Conselho de Ministros nº184/2003 de 25 de Novembro*, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género (2007-2010), *Diário da República*, I série, nº 119, 22 de Junho de 2007.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR., Robert H. (1987), *Search of Excellence*, 2ª Edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias 2001-2002 in <http://www.pronaci.pt/Pronaci20012002/PronaciSeminarioComo.asp>
- Quadro de Referência estratégico Nacional – Portugal 2007-2013 (2007), Observatório do QCA III, Ministério do Ambiente, do ordenamento do território e do desenvolvimento Regional.
- RAMIRO, Eugénia (2000) – Modernização empresarial e repercussões nos perfis profissionais. Estudo de caso na indústria têxtil. *Organizações e Trabalho*, n.º 24, p. 67-86.
- RATO, H. et al. (2005), *Promoção da igualdade de género pelas organizações internacionais: Organização das Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho, União Europeia: documentos e instrumentos fundamentais para a integração e promoção da igualdade de género*, Vol.1 , Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- REBELO, G. (2002), *Trabalho e igualdade : mulheres tele-trabalho e trabalho a tempo parcial*, Oeiras: Celta Editora.
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'Organization et de l'enterpris*, s. l., PFNSP, Dalloz.
- SALAVISA, Isabel (1992), *“A Emergência de um Novo Paradigma técnico-económico e os pequenos países - O Caso de Portugal”*, in Revista Crítica de Ciências Sociais, Coimbra, Centro de Estudos Sociais.

- SANTOS, A. Ramos et al. (1993), *As Empresas e as Dinâmicas das Profissões*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Coleção Estudos, nº 12.
- SANTOS, Ana Margarida [et al.] (2002), *Projectos de Inovação: trajetórias por experiências organizacionais*. Lisboa: INOFOR.
- SANTOS, G. Gaio (2006), “Efeito ‘tecto de vidro’, mentoria, redes sociais, relação trabalho-família, gestão da diversidade”, in Jorge F.S. Gomes, Miguel, P. e Cunha e A. Rego (orgs.) *Comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora R.H., Lda., pp. 269-287.
- SENNET, Richard (2001), *A corrosão do carácter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa: Terramar.
- SOARES, Rosa M. Sales (Org.), (1990), *Gestão da Empresa – automação e competitividade*, Brasília, IPEA/IPLAN.
- TERSAC, G. de e DUBOIS, P. (1992), *Les Nouvelles Rationalisations de la Production*, Toulouse, Cépadués Éditions.
- TERTRE, Christian (1989), *Technologie, Flexibilité, Emploi*, Paris, Editions d'Harmattan.
- TERTRE, Christian e SANTILLI, Giancarlo, (1992), *Automatisation et Travail*, Paris, Presses Universitaire de France.
- TOURAINÉ, Alain, (s.d.), *Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa, Moraes Editora.
- TROUVE, Philippe (1988), *Les Categories d'encadrement Direct et Intermediaire Face aux Mutations Technologiques et Organisationnelles*, Centre d'Etudes et de Recherches, Doc. d'Orientation nº3.







